

## LA BANCASSURANCE : LES NOUVEAUX DÉFIS

Gilles Benoist

Volume 70, Number 2, 2002

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1106131ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1106131ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

HEC Montréal

ISSN

0004-6027 (print)

2817-3465 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this document

Benoist, G. (2002). LA BANCASSURANCE : LES NOUVEAUX DÉFIS. *Assurances*, 70(2), 193–206. <https://doi.org/10.7202/1106131ar>

# LA BANCASSURANCE : LES NOUVEAUX DÉFIS

par Gilles Benoist

## ■ INTRODUCTION

La bancassurance, simple mode de distribution des produits d'assurance ?

Par définition, nous répondons oui à la question posée, mais au-delà, la bancassurance est un élément d'un mouvement global qui gomme progressivement les clivages traditionnels entre métiers de fournisseurs de produits et de services financiers. Pour les assureurs et banquiers, une cible commune : le « pactole » de l'épargne des ménages et la gestion d'actifs qui en résulte.

La bancassurance est-elle un phénomène passager, localisé ou un secteur d'avenir ?

## ■ I - LA BANCASSURANCE EST DÉJÀ PUISSANTE DANS CERTAINS PAYS ET SE DÉVELOPPE GRÂCE À QUELQUES ATOUTS CLEFS, AU POINT DE PROVOQUER L'APPARITION DU MODÈLE OPPOSÉ : L'ASSURFINANCE.

### □ A) Le développement

#### A.1- La bancassurance en France

La bancassurance est très développée en France. La part des guichets bancaires dans la distribution de produits d'assurance est

---

#### L'auteur :

Gilles Benoist est président du Directoire de CNP Assurances, France.

très importante en assurance vie, mais se développe plus lentement en assurance non vie.

### *A.1.a- Assurance vie*

Les guichets bancaires sont le premier mode de distribution en assurance vie. À la fin de l'année 2000, les guichets bancaires représentaient 61 % de la collecte d'assurance vie, devant les réseaux salariés (16 %), les courtiers (9 %) et les agents généraux (8 %).

Cependant, la part des guichets bancaires dans la collecte d'assurance vie, qui avait constamment progressé depuis 10 ans, passant d'environ 40 % en 1990 à 61 % du chiffre d'affaires en 1997, tend à se stabiliser depuis cette date.

La part des guichets bancaires a même marqué le pas en 2001 sous l'influence de 2 facteurs :

- la mauvaise tenue des marchés boursiers, qui a éloigné les épargnants des contrats en unités de compte. Or, les guichets bancaires commercialisent davantage de contrats en UC que les assureurs ;
- le ralentissement des transferts des PEP vers l'assurance vie, dont les bancassureurs avaient profité en 2000. À signaler, la porosité entre produits bancaires et produits d'assurance.

### *A.1.b- Assurance IARD*

En IARD, la percée des bancassureurs est plus lente et reste modeste. En 1999, les guichets d'établissements financiers occupaient la 4<sup>e</sup> place pour la distribution de produits d'assurance dommages, avec 8 % du chiffre d'affaires, loin derrière les agents généraux (35 %), les mutuelles sans intermédiaires (34 %) et les courtiers (17 %).

On peut distinguer 3 étapes de développement dans la vente de produits dommages par les banques :

- la vente de garanties accessoires complémentaires aux activités bancaires (assurance des moyens de paiement par exemple), dont la vente ne requiert que des investissements limités et qui est très rentable ;
- le lancement des offres santé, multirisques habitation et auto pour les particuliers, qui nécessitent des investissements plus lourds en termes de formation des chargés de clientèle et de conception de l'offre. Ils sont également moins rentables ;

- l'élargissement de l'activité santé, MRH et auto aux professionnels qui supposent des investissements significatifs.

## **A.2- La bancassurance dans le monde**

La bancassurance est inégalement développée dans le monde, mais elle tend à progresser dans la plupart des pays développés et en voie de développement. En Europe, la France est dans le peloton de tête pour la distribution de l'assurance via les guichets bancaires, aux côtés du Bénélux et de l'Espagne. En revanche, la bancassurance reste limitée en Allemagne, en Italie et en Grande-Bretagne. Encore peu développée aux États-Unis et au Japon, la bancassurance progresse rapidement dans les pays en Amérique Latine, en raison des réformes des retraites et du développement des fonds de pension privés.

### *A.2.a- Place et perspectives de la bancassurance dans quelques pays*

- Allemagne

Le développement de la bancassurance est limité en Allemagne. Les guichets bancaires distribuaient 20 % de l'assurance vie en 2000 et 12 % de l'assurance dommages (chiffres 1998). Cependant, la progression est rapide, puisque la part des guichets bancaires a doublé en 4 ans en assurance vie et plus que doublé en dommages en 2 ans (de 5 % en 1996 à 12 % en 1998).

La réforme des retraites va accélérer le développement de la bancassurance. En effet, les assureurs cherchent à acquérir des réseaux de distribution pour avoir accès à un plus grand nombre de clients et profiter de l'augmentation du volume de l'épargne suscitée par l'introduction de la capitalisation. Les experts prévoient que l'épargne sera multipliée par 5 en 6 ans.

L'acquisition de la Dresdner Bank par Allianz en 2001 et l'augmentation de la participation de Munich dans HypoVereinsbank et Ergo marquent le démarrage de l'expansion de la bancassurance en Allemagne.

- Grande-Bretagne

La bancassurance est encore embryonnaire en Grande-Bretagne (10 % des primes nouvelles aujourd'hui), en raison du réseau de vendeurs indépendants qui est très développé et très compétitif. Le succès de la bancassurance a été limité jusqu'à ce jour.

Cependant, comme en Allemagne, la création des « stakeholder pensions » augmente l'intérêt des fusions et des alliances entre banquiers et assureurs.

Des alliances se nouent entre assureurs et banquiers (AXA/Woolrich, AXA/Bank of Scotland, Zurich/ Bank of Scotland, CGNU/Royal Bank of Scotland, Legal& General/Alliance & Leicester, Legal& General /Barclay's Bank) et des assureurs indépendants créent des banques (Prudential et Standard Life).

## **Amérique Latine**

- Argentine

La bancassurance est très développée en Argentine :

- les banques et assureurs étrangers s'allient aux acteurs locaux dont les réseaux sont bien développés ;
- les banques argentines sont très bien placées pour les pensions privées et développent leurs participations en assurance de risque.

- Brésil

Les principales banques jouent un rôle important au Brésil dans la distribution de produits d'assurance, pour 3 raisons principales :

- les réseaux d'agents sont interdits par la loi ;
- la place des banques est prédominante dans les pensions privées et elles tireront profit de la future réforme des pensions ;
- les réseaux de distribution bancaires sont efficaces et leurs marques sont reconnues.

- Mexique

La bancassurance se développe au Mexique, en raison du rôle joué par les banques dans le domaine des fonds de pensions depuis la réforme des pensions de 1997.

Les joint-ventures, fréquents entre compagnies d'assurance nationales et étrangères avant 1990, se développent depuis 10 ans entre compagnies d'assurance étrangères et banques mexicaines.

## **Asie**

- Japon

La réglementation des institutions financières a évolué au cours des dernières années dans le sens d'un décloisonnement des activités :

- depuis 1998, les assureurs peuvent créer des filiales bancaires ;
- depuis 2000, les compagnies d'assurance vie peuvent vendre des produits dommages et réciproquement ;
- depuis 2001, les banques sont autorisées à vendre des produits d'assurance dommages.

La levée des barrières réglementaires permet le démarrage de la bancassurance.

En 1998, les assureurs liés aux 4 plus grandes banques s'adjugeaient les 3/5 du marché de l'assurance vie au Japon et les 4/5 du marché non-vie.

### **Amérique du Nord**

- Canada

La législation fédérale, pour l'instant, est un frein à la bancassurance, sauf au Québec, où elle est permise aux entreprises de juridiction provinciale.

- États-Unis

Des barrières réglementaires ont empêché l'émergence de groupes alliant les activités bancaires et d'assurances.

La levée de ces barrières conduit à la création de conglomérats de services financiers diversifiés et au développement de la bancassurance.

#### *A.2.b- Principales raisons expliquant les différences de développement de la bancassurance entre les différents pays*

Il y a 5 raisons principales aux différences de développement de la bancassurance à travers le monde :

- Tout d'abord et c'est l'essentiel : les normes législatives et réglementaires.
- Les différences significatives dans les systèmes fiscaux et dans la structure des régimes de retraite.

Dans certains pays, les produits d'assurance vie sont très proches des produits bancaires et bénéficient d'avantages fiscaux. Ils sont donc faciles à vendre par des guichets bancaires. C'est le cas de la France.

- Les différences dans le rôle accordé aux banques dans le système financier.

Lorsque leur rôle est important, la bancassurance est développée. C'est le cas de la France, de la Belgique et des Pays-Bas. Lorsque le rôle principal est donné aux marchés boursiers, la bancassurance est moins développée (Grande-Bretagne et États-Unis).

- La séparation très nette des rôles des différents modes de distribution freine le développement de la bancassurance.

Il en est ainsi en Allemagne et au Japon. En Italie, les produits d'assurance sont traditionnellement distribués par des vendeurs indépendants, ce qui rend difficile l'implantation de la bancassurance.

- Enfin, lorsque le marché national de l'assurance est peu développé, les assureurs étrangers cherchent à s'allier à un réseau bancaire local, ce qui est moins coûteux que d'en créer ou d'en acquérir un. Ce modèle explique le développement de la bancassurance en Espagne et en Amérique Latine.

## **B) Les atouts de la bancassurance**

La distribution de produits d'assurance par les guichets d'établissements financiers présente un certain nombre d'avantages, pour les banquiers comme pour les assureurs, qui expliquent son développement dans tous les pays du monde.

### **B.1- La rentabilisation des réseaux de distribution**

La distribution de produits d'assurance est rémunérée sous forme de commissions et constitue une source de profits pour le banquier. Elle permet de rentabiliser les investissements nécessaires à la création et à la maintenance de guichets bancaires. Elle est à l'origine de la création ou du maintien de nombreux emplois dans les banques.

Cette diversification de l'offre de produits est favorisée par les caractéristiques de certains produits d'assurance :

- les produits d'assurance vie sont techniquement proches de l'épargne ou des placements bancaires et sont d'ailleurs vendus comme tels. De plus, ils sont relativement simples. Ils sont donc faciles à vendre par les conseillers financiers et ne demandent pas d'investissements lourds en formation.

- Les contrats multisupports sont des enveloppes fiscales permettant de distribuer des sicav et FCP, ce qui contribue à gommer les différences entre banque et assurance.

– L'assurance vie recèle encore des capacités de croissance.

– La prévoyance individuelle – décès, invalidité, santé et dépendance – sont des compléments naturels de l'activité financière, qui englobe les risques liés à la personne. Elle suppose une certaine proximité avec le client et constitue un bon outil de fidélisation du client. De plus ce sont des activités rentables.

– L'assurance auto, pour être rentable, demande un grand nombre de clients et de guichets.

Au total, pour la banque : à la limite coût marginal ; pour l'assureur : coût plus modeste en distribution que les agents.

## **B.2- La fidélisation du client**

« Le passage d'une approche produit à une approche solution », c'est-à-dire l'offre globale au guichet bancaire, facilite la vie du client. Et la multi-détention le fidélise.

C'est pourquoi « les acteurs de l'épargne doivent être capables d'offrir des PEA, des PEP, du crédit immobilier adossé à l'assurance vie ».

Au total, la meilleure fidélisation s'obtient par la capacité à offrir un « continuum » des produits/services financiers, tout au long de la vie du client.

## **C) L'anti-modèle → l'assurfinance**

Face à l'augmentation de la part des guichets bancaires dans la distribution de produits d'assurance vie puis dommages, les assureurs tendent depuis peu à réagir et cherchent à leur tour à vendre des produits d'épargne à travers leurs réseaux. C'est ce qu'on appelle « l'assurfinance » ou « l'assurbanque » qui se développe dans le monde entier, et en particulier en Europe.

Plusieurs raisons, qui rejoignent les raisons pour lesquelles les banquiers se sont lancés dans la bancassurance, expliquent « le réveil des grands assureurs européens ».

### **C.1- La prise de conscience de l'importance du contact direct avec le client**

Ce qui est stratégique, c'est la relation avec le client. Le guichet bancaire permet d'entrer en contact avec le client et d'avoir avec lui des relations fréquentes.

L'assurbanque permet à l'assureur :



- d’avoir une meilleure connaissance du client, d’obtenir des informations sur lui et d’enrichir sa base de données ;
- d’avoir des occasions de contact autres que celles créées par un sinistre.

## **C.2- Diversifier les canaux de distribution**

En Allemagne, par exemple, les assureurs souhaitent disposer d’un réseau suffisant pour toucher un plus grand nombre de clients afin de tirer profit du lancement de la retraite par capitalisation.

L’échec des ventes de produits en ligne (fermeture de OK assurance par les AGF, vente de Zebank et de Banque directe) incite les assureurs à chercher de nouveaux canaux de distribution.

Cette diversification peut se faire soit par création de guichets bancaires par un assureur (Banque AGF), soit par fusion et création d’une bancassurance, solution moins coûteuse que de construire un réseau propre.

## **C.3- Rentabiliser leurs réseaux de distribution grâce à une offre multi-produits**

La montée en puissance d’actifs financiers détenus par des ménages incite les assureurs à se placer sur ce terrain rentable et à faire concurrence aux banquiers.

Une offre de produits financiers permet un réemploi des prestations d’assurance et fidélise le client.

## **C.4- Atteindre la taille critique pour être un acteur européen ou international**

La concentration au niveau national ou international participe au mouvement d’assurfinance.

Est-ce que pour autant le développement de la bancassurance va être un long fleuve tranquille ? Nous ne le croyons pas.

## ■ II – LES RISQUES ET LES FRAGILITÉS DE LA BANCASSURANCE CRÉENT DES DÉFIS À RELEVER POUR SES ACTEURS ET INFLUENT SUR LES STRATÉGIES POSSIBLES DE DÉVELOPPEMENT

### □ A) Risques et fragilités du modèle

#### A.1- Le risque d'image

C'est le risque le plus important pour le banquier. Un manque de maîtrise dans l'instruction des dossiers de sinistre, un retard ou une difficulté dans les conditions de l'indemnisation risquent de nuire à l'image du banquier et de ternir sa relation avec le client. D'où l'intérêt pour les banquiers d'avoir un lien visible avec un assureur et de garder l'enseigne de l'assureur. C'est alors ce dernier qui porte le sinistre et prend à son compte, au moins partiellement, le risque d'image.

#### A.2- Les qualifications des chargés de clientèle

La vente de produits d'assurance dommages demande des compétences différentes de celles requises pour vendre des produits d'épargne. Selon certains observateurs, ce serait même une différence de culture que même des investissements lourds en formation ne pourraient combler.

Nous soulignons deux points clefs :

- la formation des vendeurs,
- la nature des produits.

#### A.3- Plus généralement, la relation avec le réseau et notamment, la cannibalisation des produits

- l'intensité du lien → (hors intégration) induit plus ou moins des risques de rupture, qui peuvent s'avérer très coûteux ;
- la cannibalisation entre produits bancaires et d'épargne-assurance est un vrai risque.

Cependant, tout comme la bancassurance présente quelques risques pour le banquier, l'assurfinance peut présenter des dangers pour l'assureur.

Citons les principales :

- les réticences des clients pour la centralisation de leurs activités financières auprès d'un seul partenaire ;
- le suréquipement de la clientèle des réseaux captifs ;
- les rivalités entre les réseaux de distribution, notamment entre agents d'assurance et nouveaux guichets, qui conduiraient à un partage des clientèles et/ou à une limitation de l'offre (offre estampillée « banque » ou « assurance ») ;
- enfin, créer des activités bancaires ex-nihilo demande des investissements importants.

## **B) Vrais défis**

Les différences de culture entre assureurs et banquiers créent de vrais problèmes :

- la maîtrise de la relation avec le réseau :
  - . la détermination des commissions,
  - . l'arbitrage entre les produits,
- l'organisation du marketing,
- les bases de données,
- la relation client (CRM), notamment la « propriété » du dossier client,
- les moyens technologiques (informatique),
- les back-offices,
- la qualité/coûts de gestion → les gains de productivité sont nécessaires,
- la réactivité → délais de création de nouveaux produits et les services inclus ou liés à ces produits (exemple : Carrés bleus dans une police complémentaire santé).

## **C) Stratégies possibles**

### **C.1- Les stratégies de bancassurance et d'assurfinance**

Plusieurs modèles de bancassurance ou d'assurfinance se développent parallèlement. De plus, selon les groupes, des stratégies différentes peuvent être adoptées pour la production, la gestion et la distribution. Les différents modèles se distinguent par le niveau d'in-

tégration des différentes structures : la qualité de la réponse qu'ils apportent aux défis est variable.

### *C.1.a- Les partenariats commerciaux avec ou sans liens capitalistiques*

Il faut distinguer :

- Les accords de distribution : qui sont très fréquents en France. C'est le modèle adopté par la CNP pour l'épargne individuelle. En assurance dommages, citons l'accord des Caisses d'épargne et des MMA. En Allemagne, accord entre Ergo, filiale de Munich Ré et HypoVereinsBank.
- La franchise : par exemple, les accords Crédit Lyonnais/ Allianz, Royal Bank of Scotland avec des acteurs financiers comme Friends Provident.
- Les accords avec participations croisées : BNP/UAP en 1987 (assez fragiles).

Bien que les partenariats requièrent moins d'investissements qu'une acquisition, il ne faut pas sous-estimer les moyens qu'ils nécessitent sur le plan logistique, administratif et informatique (compatibilité des systèmes informatiques en cas de délégation de gestion, par exemple).

### *C.1.b- Les ententes de coparticipation*

Elles sont fréquentes en Suisse : UBS/Rentenastalt qui a donné Swiss Life, Crédit Suisse/Winthertur qui ont créé Columna.

Les joint-ventures sont moins pratiquées en France : Société Générale/AGF et Commercial Union pour l'assurance dommages.

Liens entre Groupama et la Société Générale : une filiale commune devrait naître au 1er trimestre 2003. Cette filiale, qui n'aurait pas plus de 10 % de doublons de clientèle, bénéficierait des 4 400 points de vente de Groupama et du Gan et de 8 millions de clients.

Le problème essentiel est l'équilibre des contributions et des pouvoirs dans la *joint venture*.

### *C.1.c- Les constitutions de groupes intégrés*

Les coûts fixes constituent la question essentielle.

### *C.1.d- Les fusions-acquisitions*

C'est un modèle fréquent en France, en Belgique, aux Pays-Bas et en Suisse.

C'est un phénomène récent : il y a peu d'exemples avant les années 90 sauf NMB/Postbank et National Nederlanden qui a donné ING, Crédit Suisse/Winthertur et Gan/CIC.

Les fusions-acquisitions s'accroissent depuis 1998 : Générale de Banque/Fortis, Acquisitions d'ING, rachat de Egg et négociation pour rachat éventuel de Zebank par Prudential.

OPA Allianz sur Dresdner bank en avril 2001.

Ce sont les assureurs qui « mènent la danse ».

### *C.1.e- Le développement interne (les « captives »)*

Le Crédit agricole a créé Prédica (assurance vie) et Pacifica (assurance dommages).

Les AGF ont créé la Banque AGF, dont le démarrage semble un succès.

Generali a lancé Banca Generali en Italie en 1999 et va la lancer en France en 2003.

ING: ING direct.

Zurich Financial Services : Zurich Bank en Grande Bretagne.

Ce mode de développement nécessite des moyens considérables, présente des risques importants et interdit les multi-canaux.

La cible visée est généralement la clientèle de l'assureur ou de la banque.

## **C.2- La stratégie de distribution de CNP Assurances**

### *C.2.a- La spécificité de la CNP*

La CNP se distingue de ses concurrents par une forte spécificité en matière de distribution. Celle-ci s'effectue par l'intermédiaire de plusieurs grands partenaires.

- En assurance individuelle, La Poste, les Caisses d'épargne et le Trésor Public, qui sont aussi ses actionnaires (27 000 guichets). Ce sont des réseaux indépendants (pas d'accord d'exclusivité) qui perçoivent une commission pour leur activité

de distributeurs. CNP Assurances a aussi créé deux filiales 50/50 avec La Poste (Assurposte pour la santé et la prévoyance) et Écureuil Vie.

- En assurance collective, les établissements financiers, les mutuelles de la Fonction Publique et les entreprises.

La CNP n'a ni agents généraux, ni forces de vente, sauf en assurance collective et elle ne vend pas sous sa marque. CNP Assurances adopte généralement la même stratégie de distribution sur les marchés internationaux :

- joint-ventures en Italie, Argentine et Portugal ;
- accords de distribution avec Prudential, demain en Chine.

### *C.2.b- Les avantages de cette stratégie*

Les partenariats sont bénéfiques à la fois pour la CNP et ses partenaires :

- coûts variables ;
- compétition possible entre les réseaux ;
- échange de savoir-faire et d'expertise ;
- respect de chaque partenaire et de sa culture ;
- produits sur mesure, grâce à l'association du distributeur à la conception et la gestion des produits ;
- multiplicité des services offerts aux partenaires : partage de l'information et des systèmes d'information ; formation des conseillers de clientèle, marketing et aide à la vente...

### *C.2.c- Trois risques nécessitent une vigilance particulière*

a) Le risque d'instabilité, car la CNP ne possède pas ses réseaux. Mais ce risque est contrebalancé par :

- la longue durée des accords de partenariat (de 5 à 11 ans et renouvellement à l'expiration),
- les systèmes informatiques interconnectés,
- la présence de filiales communes,
- le fait que les partenaires soient aussi nos actionnaires, ce qui renforce la stabilité des relations,
- l'exigence de qualité de service qu'elle impose.

b) Les conflits d'intérêt qui pourraient résulter d'un souhait de « juste retour sur investissement » de nos partenaires en tant qu'actionnaire et en tant que distributeur.

c) La moindre visibilité de la marque CNP.

Le succès de la CNP est dû, en grande partie, à cette stratégie. Elle lui a permis de se développer et de s'adapter à l'évolution des marchés, d'élargir ses activités (santé et dépendance) et sa gamme de produits à moindre coût.

Chiffres clés :

- Le chiffre d'affaires de la CNP est passé de 6,5 Mds en 1992 à 17,3 Mds d'Euros en 2001 (environ x 3).
- Les encours gérés sont passés de 24,4 milliards d'Euros à 134,4 milliards d'Euros (x 5).
- La part de marché en assurances de personnes est passée de 13,5 % à 20 % (+ 6,5 points).

## ■ CONCLUSION

Il n'y a pas de modèle miracle en assurance, mais un grand mouvement de fonds dans lequel internet va jouer très progressivement le rôle d'un mode supplémentaire de distribution (différence entre produits simples « commodités » et produits de patrimoine qui impliquent des conseillers).

Trois règles clefs sont à signaler :

1- Le succès ira à ceux qui sauront adapter le modèle au contexte,

2- et qui sauront maîtriser les facteurs-clés : qualité, innovation, réactivité dans l'offre, ainsi que les technologies et les coûts,

3- mais le cœur est toujours la relation client.