

# LES PHÉNOMÈNES DE CONVERGENCE SECTORIELLE EXPLIQUÉS PAR LA THÉORIE DES RESSOURCES : APPLICATION À L'ANALYSE DE LA BANCASSURANCE EN FRANCE

Bertrand Venard

Volume 70, numéro 4, 2003

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1092914ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1092914ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Faculté des sciences de l'administration, Université Laval

ISSN

1705-7299 (imprimé)

2371-4913 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer ce document

Venard, B. (2003). LES PHÉNOMÈNES DE CONVERGENCE SECTORIELLE  
EXPLIQUÉS PAR LA THÉORIE DES RESSOURCES : APPLICATION À L'ANALYSE  
DE LA BANCASSURANCE EN FRANCE. *Assurances et gestion des risques /  
Insurance and Risk Management*, 70(4), 561–579.  
<https://doi.org/10.7202/1092914ar>

Résumé de l'article

Le succès des banques dans le secteur de l'assurance est une composante majeure du paysage économique français. Au-delà de ce cas spécifique, la bancassurance est un bon exemple de convergence sectorielle. Dans le cadre de la théorie des ressources, le propos de l'article est de mettre en évidence les ressources clés et leurs modes de combinaison par les banques pour fonder un avantage concurrentiel.

# LES PHÉNOMÈNES DE CONVERGENCE SECTORIELLE EXPLIQUÉS PAR LA THÉORIE DES RESSOURCES : APPLICATION À L'ANALYSE DE LA BANCASSURANCE EN FRANCE

par Bertrand Venard

## RÉSUMÉ

Le succès des banques dans le secteur de l'assurance est une composante majeure du paysage économique français. Au-delà de ce cas spécifique, la bancassurance est un bon exemple de convergence sectorielle. Dans le cadre de la théorie des ressources, le propos de l'article est de mettre en évidence les ressources clefs et leurs modes de combinaison par les banques pour fonder un avantage concurrentiel.

*Mots clefs* : Théorie des ressources, stratégie, bancassurance, management des services, convergence sectorielle.

## ABSTRACT

*The success of banks in the insurance field is an important element of the French economy. The Bancassurance phenomenon is a good example of sectorial convergence between banks and insurance companies. In using the resource-based theory, the purpose of the article is to highlight the key resources and their potential combinations in order to build competitive advantage.*

*Keyword*: Resource-based theory, strategy, bancassurance, service management, sectorial convergence.

---

### Auteur :

Bertrand Venard est professeur de management à Audencia, Nantes Ecole de Management, France.

## ■ INTRODUCTION

Le paysage financier français connaît une interpénétration profonde des banques et des compagnies d'assurance. Le phénomène de bancassurance a pris une ampleur considérable en France dans les années 80. Le développement des stratégies a suivi des chemins assez différents chez les banquiers et les assureurs français. D'un côté, les banquiers ont réussi une percée spectaculaire sur le marché de l'assurance française. De l'autre, les assureurs ont échoué dans leur tentative de pénétration du marché bancaire (Lambert, 1996).

Les banques sont ainsi devenues les opérateurs dominants du marché de l'assurance français, avec plus de 50 % de parts de marché. On pourrait ainsi dire que les « premiers » assureurs français sont des banquiers.

Révéléateur de ce succès, des deux néologismes français créés pour désigner le rapprochement entre banque et assurance, seul le terme bancassurance s'est imposé véritablement, aussi bien en France qu'en Europe et aux USA (le deuxième terme étant assurifinance) (Daniel, 1992). Au regard du succès des banques françaises, il est fondamental d'expliquer ce phénomène spectaculaire de convergence sectorielle entre les secteurs de la banque et de l'assurance, en mettant ici l'accent sur la réussite des banques.

Le propos de l'article est d'expliquer cette convergence au travers de la théorie des ressources développée dans un premier temps par Edith Penrose. Il faut remarquer ici la faiblesse du cadre conceptuel pour aborder les phénomènes de convergence sectorielle. Ainsi, les théories de l'économie industrielle n'abordent quasiment pas ce phénomène, mis à part sous l'angle de la diversification (Conner, 1991).

Le point central de notre argumentation sera d'isoler les ressources clefs, de repérer les modalités d'associations des ressources pertinentes et de montrer leur influence sur l'avantage compétitif des firmes, en l'occurrence des banques.

Le plan de l'article se décomposera en quatre parties. Dans un premier temps, nous nous attacherons à montrer la réussite des banques dans le secteur de l'assurance. Cette description sera le résultat d'une collecte d'information documentaire sur le secteur depuis une dizaine d'années. Dans un second temps, nous expliquerons ce succès des banques en mettant l'accent sur une ressource clef : la création de liens multipolaires. La théorie des ressources définit par ailleurs la firme comme un espace de liens, caractérisé par une certaine unité de commandement et un contrat de société.

Dans un troisième temps, nous montrerons que l'objectif des banques a été de se constituer un avantage compétitif fondé sur une domination par les coûts de transaction.

Enfin, dans une quatrième partie, nous analyserons les modalités pour que cet avantage compétitif soit durable, en utilisant l'approche ressource.

## ■ LE PHÉNOMÈNE FRANÇAIS DE BANCASSURANCE

### □ L'attitude active des banques en faveur de l'intégration

La vente d'assurance par les guichets est très ancienne. Il est commun de vendre une assurance avec un prêt. Pendant longtemps, les banques ont agi comme agents distributeurs des compagnies d'assurance. L'intégration progressive des activités d'assurance dans les activités bancaires a pris de l'ampleur avec l'explosion de l'assurance Vie dans les années 80. L'activité Vie représente maintenant plus de 60 % des 800 milliards de chiffres d'affaires de l'assurance en France (cf. Tableau 1). La part de marché des banquiers français est dominante dans l'assurance Vie avec près de 60 % du marché et mineure dans l'assurance Dommages avec 8 % du marché (cf. Tableau 2 et 3).

Deux évolutions ont en effet conditionné la concurrence bancaire pendant les années 80. La première évolution est un certain ralentissement de la croissance du marché bancaire, découlant :

- d'une saturation de la demande (le taux limite de bancarisation est atteint avec près de 3 comptes par habitant) ;
- et d'une saturation de l'offre (banalisation des établissements suite à la dérégulation).

La deuxième évolution est un certain affaiblissement dans les gains de productivité. En effet, l'utilisation intensive des technologies de l'information a permis de gagner en productivité. De gros efforts ont été aussi déployés pour améliorer les procédures de gestion des banques. Ces gains se sont peu à peu estompés.

**TABLEAU 1**  
**STRUCTURE DES ENCAISSEMENTS DE L'ASSURANCE**  
**FRANÇAISE EN 1999 ET EN 2000 (AFFAIRES DIRECTES)**

Type de produits	% du total en 1999	% du total en 2000
Vie	63,2	67,0
Bons de capitalisation	2,3	1,9
Dommages corporels	7,9	7,1
Divers	2,1	2,0
Responsabilité civile	1,5	1,4
Automobile	12,4	11,1
Transports	1,0	0,8
Catastrophes naturelles	0,7	0,8
Dommages aux biens	8	7,1
Construction	0,9	0,8
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

(Source : Fédération française des sociétés d'assurance (FFSA))

**TABLEAU 2**  
**RÉPARTITION DE LA DISTRIBUTION DES CONTRATS VIE**  
**ET DES BONS DE CAPITALISATION (EN %) SUR LE MARCHÉ**  
**FRANÇAIS**

Mode de distribution	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
<b>Guichets des banques</b>	39	42	46	51	54	56,1	58,8	61	59	60	61
<b>Agents</b>	18	17	17	15	14	11,9	11,2	10,4	10	10	8
<b>Courtiers</b>	11	8	7	7	7	6,9	6,6	6,9	8	9	9
<b>Salariés</b>	28	27	25	22	21	18,9	17,4	15,9	17	17	16
<b>Vente directe, par correspondance</b>	4	6	5	5	4	6,2	6	5,8	6	5	6

(Source : FFSA) (Guichets : Guichets d'établissements financiers, de la Poste et du Trésor)

L'augmentation de la pression concurrentielle et la difficulté de trouver de nouveaux gisements de productivité en interne ont entraîné une baisse des marges pour les banques. Dans ce contexte de maturité du marché, le développement des banques a dû être

**TABLEAU 3**  
**RÉPARTITION DE LA DISTRIBUTION DES CONTRATS**  
**DOMMAGES (EN %) SUR LE MARCHÉ FRANÇAIS**

Mode de distribution	1991	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Guichets des banques	1	4,8	5,2	5,9	7	8	8
Agents	46	40,2	38,9	36,8	36	35	35
Courtiers	18	20,1	19	19,2	18	17	17
Salariés	4	4,1	4	3,3	3	3	3
Sociétés sans intermédiaires	28	28,5	30,8	31,9	33	34	34
Vente directe, par correspondance	3	2,3	2,1	2,9	3	3	3

(Source : FFSA) (Guichets : Guichets d'établissements financiers, de la Poste et du Trésor)

cherché ailleurs, presque logiquement dans la stratégie qui vise à associer, au sein d'un même établissement, des activités bancaires et d'assurance auprès d'une clientèle commune. L'idée de base des banquiers était donc de générer des transactions commerciales supplémentaires avec leurs clients bancaires. L'assurance Vie avait un côté très attirant tout à la fois par son potentiel de développement, les ressources qu'elle pouvait générer et l'affinité des produits.

Au début des années 90, une nouvelle étape dans cette intégration de l'activité d'assurance sera franchie par les banques qui passeront les unes après les autres d'une gestion des flux de leurs clients à une gestion de leur patrimoine. L'émergence de l'approche patrimoniale dans leur relation impliquait logiquement :

1. de proposer aux clients toutes les possibilités de placements ; l'assurance Vie ne pouvait donc pas être « oubliée » dans les choix possibles. Les produits d'assurance Vie représentaient 11 % des flux d'épargne des ménages en 1980 et 5 fois plus en 1990 ;

2. de préserver le patrimoine des clients par la souscription de contrats d'assurance.

Cette description de la logique de la stratégie de développement de l'assurance dans les banques montre clairement l'intégration qui s'est peu à peu réalisée, sous l'effet de la saturation de la demande bancaire et de l'offre, d'un ralentissement des gains de productivité et de la croissance de la demande pour des produits d'épargne. À l'inverse, les assureurs ont plutôt opté pour une stratégie de diversification vis-à-vis de la bancassurance.

## □ **L'attitude réactive des assureurs vers la diversification**

Une explication de l'échec de la bancassurance par les assureurs est que les réseaux des assureurs ne sont pas aussi captifs que l'on pourrait le croire. La grande majorité des assureurs traditionnels a des réseaux d'agents généraux et de courtiers. C'est le cas du GAN, des AGF, du Groupe Azur, d'Axa ou d'Athéna. Ainsi, les agents généraux sont des entrepreneurs individuels qui revendiquent régulièrement une certaine autonomie vis-à-vis des compagnies avec lesquelles ils sont pourtant liés par des contrats d'exclusivité. Ils sont libres d'accepter ou pas des produits de diversification comme les produits bancaires. L'expérience montre une grande difficulté pour faire accepter par les agents les produits nouveaux de ce type. En fait, alors qu'une agence bancaire moyenne commercialise 200 à 300 produits, les agents peuvent gérer et vendre près de 1000 produits différents, par le jeu des garanties multiples, des exclusions, des anciennes polices en portefeuille... Dans ce cadre, la vente d'un nouveau produit est toujours un exploit pour les agents ou les petits courtiers. Par ailleurs, les agents sont souvent des petits entrepreneurs isolés, surchargés par les tâches administratives. L'agence d'assurance moyenne comprend un agent et une secrétaire, pour une gestion complète allant de la production-vente à la gestion des sinistres. La diversification dans des activités bancaires implique donc une très grande dépense d'énergie, aussi bien au niveau des compagnies (support technique, formation, systèmes d'information, procédures de gestion et de contrôle...) qu'au niveau des intermédiaires. De plus, développer des activités bancaires de manière cohérente suppose d'avoir une gamme suffisante, ce qui n'est pas le cas des assureurs. Les assureurs n'ont pas donc réussi à se créer une légitimité dans le domaine bancaire.

Face à la difficulté de faire accepter par les réseaux de distribution les produits bancaires, certains assureurs ont donc opté pour la création d'un réseau bancaire. En France, le cas le plus frappant est celui de la GMF. Le développement de son réseau GMF Banque a été un échec retentissant, l'assureur accumulant les pertes avant de modifier sa stratégie, manifestement peu préparée. Il faut souligner que les Mutuelles ont en général relativement peu développé leurs activités bancaires et d'assurance Vie.

Une autre explication de l'échec des assureurs dans le domaine bancaire est la différence de contexte. En effet, les banques ont pénétré un marché de l'assurance Vie qui était en grand développement. Leur arrivée sur le marché a été peu ressentie par

les assureurs traditionnels qui bénéficiaient, eux aussi, d'une hausse de leur chiffre d'affaires en assurance Vie, même s'ils perdaient très rapidement des parts de marché.

À l'inverse, l'arrivée des assureurs sur des créneaux bancaires s'est réalisée dans un marché quasi stable au niveau de la demande et presque saturé au niveau de la concurrence. On comprend alors le peu d'entrain des réseaux de distribution à accepter une diversification bancaire difficile à développer.

La stratégie des assureurs dans le domaine bancaire est donc une stratégie essentiellement réactive à la pénétration des banques sur leur propre marché. L'idée de fidélisation de la clientèle en ayant une gamme comparable à celle des concurrents banquiers n'a pas fonctionné.

## ■ RÉUSSITES DIFFÉRENCIÉES DES ACTEURS DE L'ASSURANCE FONDÉES SUR UNE APPROCHE RESSOURCE

Nous avons donc montré le succès des banques dans le secteur de l'assurance et l'échec relatif des assureurs dans le secteur bancaire. Dans les deux cas, on assiste à un phénomène de convergence sectorielle. Malgré l'existence d'un succès différencié, nous pouvons remarquer l'ampleur de cette tendance de long terme.

Compte tenu de ce phénomène de convergence, une question fondamentale reste posée à savoir pourquoi on assiste au succès des banques en matière d'assurance (nous ne traiterons pas ici l'explication inverse de l'échec relatif des assureurs en matière bancaire).

Nous avons choisi le cadre de la théorie des ressources pour traiter cette question. Il est ici nécessaire de donner quelques repères sur cette approche. Selon l'approche stratégique classique, la croissance de la firme peut être expliquée par l'évolution de l'environnement. Selon Penrose dans son ouvrage de référence (1959-1995), elle peut être aussi expliquée par la dynamique du système de ressources. En effet, Edith Penrose estime que l'existence de ressources sous-exploitées au sein d'une firme donnée est un ressort important de croissance. Chaque ressource, couplée à une compétence en interne, va produire un service de la firme. Ainsi, une ressource n'a pas de valeur intrinsèque pour une firme, tout



dépend de son insertion dans un agencement (Koenig, 1999). Girin parle d'agencement organisationnel pour désigner de telles combinaisons d'éléments hétérogènes, dotées, « à l'intérieur » d'une organisation, d'un mandat (Girin, 1994 : 4).

Chaque firme a donc un caractère unique du fait des particularités de son système de ressources, agencement évolutif (les compétences évoluant) qui produit des services. La firme est unique grâce à la combinaison particulière des ressources. D'une certaine manière, on peut donc dire que les ressources sont en même temps contraignantes (la firme doit assumer un héritage limité de ressources) et habilitantes (une idée que l'on retrouve chez Giddens à propos de la compétence, 1984-1987).

Remarquons que dans la théorie de la contingence structurelle (par exemple dans les travaux de Burns et Stalker), la firme s'adapte en fonction de l'environnement. Certains auteurs ont ainsi parlé d'axe du management stratégique de l'adaptation pour désigner cette perspective. Par contre, les auteurs s'inscrivant dans la théorie des ressources ont des approches plus nuancées. Une approche telle que celle de Teece peut être caractérisée de visée adaptative (Teece, Pisano, Shuen, 1997). D'autres courants de la théorie des ressources sont par contre plus proches de l'axe relationnel du management stratégique. Ainsi, comme le souligne Koenig (1999), différents courants utilisent comme concept clef la ressource, en faisant souvent des interprétations différentes des travaux précurseurs de Penrose :

- la « resource-based-view » (Wernerfelt, 1984) (Barney, 1986, 1991, 2001) ;
- la théorie des compétences fondamentales (Prahalad, Hamel, 1990, la référence à Penrose n'est pas explicite chez ces auteurs) ;
- la théorie des capacités dynamiques (Teece, Pisano, Shuen, 1997) ;
- l'école évolutionniste (Nelson, Winter, 1982).

Sans trop s'attarder sur l'hétérogénéité des perspectives que l'on peut inclure dans l'approche ressource, il faut s'intéresser à des questions au cœur de la préoccupation de cette théorie :

- Quelles sont les ressources clefs et quelles sont leurs modalités d'associations ?
- Quelle peut être leur influence sur l'avantage compétitif des firmes, en l'occurrence des banques ?

## □ **Ressources clefs et combinaison de ressources pour les banques**

Chercher à déterminer les ressources clefs dans le cas qui nous concerne implique de facto de se poser la question de la définition du terme de firme. Penrose définit une firme comme un ensemble de ressources physiques et humaines. Cet auteur attribue aux ressources internes une capacité de stimulation du développement de la firme. La notion d'interne est primordiale, car elle soulève le problème des frontières de la firme. Varéla a ainsi parlé de clôture, le système ayant une certaine inertie, une certaine structuration (1989). La prétention de la théorie des ressources à fonder une théorie de la firme fait l'objet d'une vive polémique (voir par exemple le débat entre Barney et Priem & Butler, 2001). La question est de savoir si la théorie des ressources permet d'expliquer l'existence de la firme et donc l'existence de ses frontières.

D'une part, dans le cas de la banque intégrant des activités d'assurance, on peut repérer un espace avec des liens. L'espace à l'intérieur de la firme bancaire est plus dense que l'espace extérieur. Un grand nombre d'échanges formels et informels se produisent au sein d'une banque. Pour que les ressources puissent être exploitées par une banque, il faut que celle-ci forme des relations à l'interne (et aussi à l'externe). L'importance prise par les banques dans la distribution de l'assurance peut donc s'interpréter par la création de liens pertinents en utilisant des ressources clefs.

### **Ces liens peuvent s'analyser à trois niveaux :**

- Premièrement, les banques ont tissé des liens de collaboration avec les assureurs pour acquérir une certaine compétence à produire et à distribuer des produits d'assurance. Le succès des banques dépend de leur capacité à resserrer leurs liens avec les assureurs. La clef de la réussite dans les banques est donc centrée sur la constitution de liens transactionnels.
- Deuxièmement, les banques françaises ont mis en place, à partir des années 70, des réseaux importants de distribution par des salariés. Ces réseaux captifs sont susceptibles de mieux accepter les nouveaux produits (à cause de la relation hiérarchique) que les réseaux d'agents indépendants des compagnies d'assurance (ceci a été effectivement le cas pour les agents français). Un autre élément permettant de comprendre le succès des banques est donc leur capacité à tisser des liens organisationnels.

- Troisièmement, les banques ont, de manière structurelle, des liens fréquents avec leurs clients. Le caractère structurel des liens provient de facteurs croisés comme la pérennité des engagements de crédit, les échanges épistolaires, au moins mensuels, pour les relevés de comptes, le besoin d'utilisation souvent quotidien des produits bancaires, de paiement, ...

D'autre part, un autre élément permet d'accepter la théorie des ressources comme théorie de la firme : l'unité de commandement. En effet, quelqu'un doit trancher à un moment donné pour décider notamment de l'utilisation des ressources, en vérifiant par exemple leur compatibilité. Conner soutient par exemple que l'unité de commandement peut permettre de créer et de déployer des ressources spécifiques (1991). Koenig souligne par ailleurs que cette unité ne contredit pas les possibilités de management participatif ou de décentralisation verticale (1999 : 213). Le phénomène de convergence sectorielle est bien évidemment un exemple d'unité de commandement. Nous avons bien, non pas le recours au marché (sauf dans la période de début de l'activité), mais une unité de commandement de la banque sur les activités bancaires et d'assurance. Ceci permet une exploitation des ressources globales qui sont déployées suivant les souhaits de l'unité de commandement. Dans un entretien, un dirigeant du Crédit Mutuel, banque précurseur en France pour la bancassurance, nous a souligné l'importance des décisions des dirigeants dans la mise en place de l'activité d'assurance et dans son développement. En fait, des dirigeants visionnaires ont « imposé » le développement des activités d'assurance au sein du crédit Mutuel. En même temps, pour cette banque, l'unité de commandement n'est pas complète, puisque des directions régionales du Crédit Mutuel ont refusé de « travailler avec l'assureur maison ». Elles ont alors créé leur propre compagnie ou tissé des liens avec d'autres assureurs. Il en résulte une utilisation sous-optimale des ressources à cause des lacunes dans l'unité de commandement. On a donc ici une justification de l'unité de commandement comme mécanisme de création et d'allocation des ressources.

Enfin, un autre argument en faveur de l'approche ressource est le contrat de société. En effet, les banquiers rassemblent des ressources dans un espace autonome et intégré. Les précédents détenteurs de ressources perdent alors leur lien antérieur avec les ressources. C'est dans le cadre d'un contrat de société (bancaire) que sont mis en commun les savoir-faire, les actifs tangibles... Le « nouveau » pôle bancassurance est caractérisé par une mise en commun des ressources. Cette mise en commun a un caractère relativement irréversible. Le contrat lie sur une durée et est plus difficile

à remettre en cause qu'une relation « spot ». On doit souligner la non utilisation du concept d'opportunisme dans la théorie des ressources pour expliquer l'existence des firmes. Ce concept est à l'inverse central dans la théorie des coûts de transaction. En fait, les théoriciens des ressources remarquent que les acteurs rationnellement limités n'ont pas besoin de la ruse pour obtenir ce qu'ils souhaitent. En cas de désaccord, ils ont souvent recours aux négociations, aux marchandages (Conner, Prahalad, 1996).

## ■ L'AVANTAGE COMPÉTITIF DES BANQUES DANS UNE PERSPECTIVE COÛT DE TRANSACTION

La constitution d'un avantage compétitif est au cœur des recherches en management stratégique (Koenig, 1996). La question est donc de savoir quels types de stratégie générique les banques ont pu mettre en oeuvre pour supplanter les assureurs sur le marché de l'assurance.

Le succès des banques peut s'expliquer en grande partie par l'application d'une stratégie de diminution des coûts de transaction. Rappelons quelques éléments saillants de la théorie des coûts de transaction qui a émergé à partir de l'article de 1937 de Ronald de Coase (Prix Nobel d'économie en 1991) portant le titre « The nature of the firm » (Coase, 1952). Dans ce travail, l'auteur part de la question simple : « Pourquoi y a-t-il des organisations ? ». En effet, si l'échange de biens est le moyen le plus efficace pour allouer les ressources, il ne sert à rien à un chef d'entreprise de recruter des salariés, un service comptable, un service de fabrication,... Après tout, toutes les fonctions de l'entreprise peuvent être sous-traitées à d'autres micro-entreprises indépendantes. Mais si une telle entreprise virtuelle peut exister, elle supposerait des coûts de transactions importants. Chaque ordre, qui est donné habituellement au sein de l'entreprise, devrait faire l'objet d'un contrat d'échange, ce système serait finalement très coûteux.

Ainsi, selon Coase, ce qui explique l'existence des organisations économiques, c'est le fait que les coûts de conduite des échanges économiques, par l'intermédiaire du marché (coûts constitués par la nécessité de s'informer sur les prix, de négocier des contrats, de sur-

veiller leur exécution, de résoudre des conflits, etc.), peuvent s'avérer supérieurs à ceux de leur gestion au sein d'une organisation.

Dans la droite ligne des recherches de Coase, Oliver Williamson a tenté une intégration des différents travaux sur le sujet (1975, 1985, 1990). Un apport majeur de la théorie des coûts de transaction est de rendre applicable une large région de la microéconomie aux préoccupations majeures des théoriciens des organisations (Ouchi, 1977). Les paramètres primordiaux de l'analyse de Williamson sont : le coût de la transaction (ex-ante et ex-post), son contexte (la rationalité limitée et l'opportunisme) et le type de transaction (fréquence de survenance, degré d'incertitude, spécificité des actifs liés à la réalisation de la transaction).

On peut expliquer en partie le succès des banques dans le domaine de l'assurance par des coûts de transaction moindre que les compagnies d'assurance dans la distribution des produits d'assurance.

Comme nous l'avons vu dans le cas de la bancassurance, la première étape du développement s'est réalisée le plus souvent par externalisation. En effet, les banques ont tout d'abord bâti des partenariats avec des compagnies d'assurance. Dans cette phase de mise en place de la vente, l'externalisation de la production d'assurance paraissait comme étant un choix judicieux. Par exemple, les gains générés par le faible nombre de produits d'assurance Vie vendu dans cette étape n'auraient pas permis de supporter les coûts de mise en place d'une « infrastructure assurancielle complète » de la création des produits d'assurance au règlement des sinistres.

Dans un deuxième temps, le volume de vente croissant, les banques ont pu faire, dans certains cas, un arbitrage en faveur de l'intégration. D'une part, la fréquence de la transaction est devenue plus importante. Ceci a permis de répartir les coûts sur plus de transactions. D'autre part, les banques ont réalisé un apprentissage du métier d'assureur à la faveur de leur partenariat. Il en a résulté une baisse de l'incertitude liée à la transaction d'assurance. Remarquons ici le caractère multimodal de l'incertitude en situation économique réelle. En effet, la baisse de l'incertitude résulte d'une augmentation du niveau d'information sur des composantes de la transaction. Cette information portait sur différentes composantes comme les produits (par exemple les principes de tarification, de sélection des clients, de réalisation des contrats d'assurance, ...), les clients, les concurrents, le cadre institutionnel de l'assurance, la réaction des réseaux bancaires à l'apparition d'une nouvelle activité, ... Mais au-delà de la simple information,

c'est l'émergence d'une véritable connaissance qui a permis le passage d'une situation d'incertitude à une situation de gestion des risques (capacité à prévoir les conditions et les conséquences dans la réalisation des transactions).

Les alliances avec des assureurs, comme nous l'avons souligné, ont été déterminantes pour résoudre le problème d'apprentissage technique du métier d'assureur. La capacité des réseaux bancaires à acquérir l'expertise nécessaire a été aussi un élément clef du succès. L'idée des stratégies des banques a été de transformer les agences en centres de marketing pour produits financiers. Vendre de l'assurance Vie à travers des guichets ne constituait qu'une partie d'une offre cohérente de produits financiers. « Tous nos produits ont un lien avec l'activité bancaire », déclare ainsi un bancassureur. Au niveau des réseaux, cette activité a donc été bien accueillie. En effet, en tant que service, la banque et l'assurance Vie ont des caractéristiques et des moyens assez proches. Remarquons que des systèmes de rémunération par commission ont parfois motivé les nouveaux vendeurs d'assurance Vie aux guichets.

Par ailleurs, les coûts réels de distribution de l'assurance Vie par les banques n'étaient pas exorbitants. Les réseaux bancaires ont considéré les produits d'assurance comme assez similaires aux produits bancaires. Ils n'ont donc pas exigé des supports trop lourds et coûteux. De plus, la commercialisation des produits pouvait être assez rapide, donc peu coûteuse. Comme le résume un professionnel : « La vente est facile. Vous prenez un prêt chez nous, voici l'assurance chômage ».

L'écart dans les coûts entre les deux types d'acteurs économiques est assez important. Ainsi, les compagnies d'assurance traditionnelles atteignent des frais généraux en pourcentage des primes se situant, suivant les compagnies, entre 25 % et 40 % pour l'activité dommages et entre 15 % et 30 % pour l'activité Vie. Remarquons que les commissions versées aux intermédiaires représentent une part importante du taux de chargement des compagnies traditionnelles d'assurance. Ainsi, en assurance multirisque habitation, un quart des primes payées par les assurés est consacré au commissionnement. De leur côté, les banques se situent en général dans une fourchette comprise entre 5 % et 10 %. On peut donc véritablement parler de domination par les coûts.

En fait, le principe ne fut pas pour les banques de diminuer les coûts en eux-mêmes. Il s'agissait plutôt de répartir les coûts sur un volume de chiffre d'affaires plus élevé.

La recherche de gains de productivité n'est pas une stratégie nouvelle pour les banques. Ainsi, elles ont investi lourdement dans de nouvelles technologies de l'information au cours des années 70-80. Ceci a eu pour conséquence d'alourdir leurs frais généraux. Dans le même temps, le marché français s'est trouvé déréglementé et les banques ont eu la possibilité d'implanter des guichets à travers le territoire. La course à la création d'agences a abouti à l'existence de nombreux réseaux de distribution bancaire. Ainsi, en prenant le nombre d'habitants par agence en France comme une base 100, on obtient un ratio de 91,3 en Allemagne, 34,5 aux USA, 120,5 en Espagne, 111,5 en Belgique, 56,9 en Hollande et 75 en Grande-Bretagne (Source : site Internet de l'Association Française de Banques). Du point de vue de cet indicateur, la France apparaît comme surbancaisée. Il est évident que la mise en place et le maintien de réseaux importants n'ont pas amélioré les frais généraux des banques. Les coûts élevés découlant des réseaux de distribution ont exercé une pression très forte pour chercher à les rentabiliser.

Le développement de l'activité d'assurance est alors apparu comme une occasion pour les banques de mieux utiliser leur capacité. Cette motivation des banques vis-à-vis de la bancassurance montre que l'assurance a d'abord été considérée comme une activité distribuée à la marge et par conséquent avec des coûts de distribution marginaux. Les frais des réseaux de distribution étant amortis sur l'activité bancaire, les coûts de distribution de l'assurance Vie étaient « considérés » comme marginaux. L'objectif était pour les banquiers et les assureurs de générer des transactions supplémentaires avec leur clientèle.

## **■ LES MODALITÉS DE CONSTITUTION D'UN AVANTAGE COMPÉTITIF DURABLE POUR LES BANQUES DANS UNE PERSPECTIVE RESSOURCE**

La théorie des coûts de transaction offre donc un cadre pour comprendre le type d'avantage compétitif recherché par les banques. La mainmise des banques sur le secteur de l'assurance est fondée sur la stratégie générique de domination par les coûts (de transaction). Il reste pourtant à comprendre comment les banques ont pu rendre durable l'avantage compétitif de coûts plus bas.

On peut isoler différentes raisons, notamment en utilisant notre cadre théorique précédent. En effet, la théorie des ressources offre des possibilités fécondes d'analyse de l'avantage compétitif durable de la firme (Koenig, 1999).

Une première explication réside dans la création d'un système d'offre particulier. En effet, les banques ont mis en place un système d'offre différent de celui des assureurs. Un bon exemple est la gestion des sinistres. D'un côté, les assureurs français ont délégué la gestion des sinistres aux agents généraux d'assurance, entrepreneurs locaux et indépendants. D'autre côté, les banquiers ont opté pour une centralisation de la gestion des sinistres dans des unités de gestion nationales ou au moins régionales. Cette décision a été motivée par le double souci de baisse des coûts et d'augmentation de la satisfaction des clients. Pour ce dernier point, un cadre dirigeant du Crédit Agricole, autre banque importante de la bancassurance en France, nous a fait remarquer que plus de 90 % des clients assurance de cette banque sont « satisfaits » ou « très satisfaits » de leur règlement de sinistres.

Une particularité du système d'offre des banques est d'avoir mis le client au cœur du système d'offre (cf. notre première partie). On trouve ici une idée du modèle de « servuction » (Eiglier, Langeard, 1991), qui insère le client dans la livraison du service. Les banques ont ainsi notamment externalisé sur le client des tâches exécutées avant par les compagnies traditionnelles d'assurance. Ceci a impliqué une baisse des coûts. Par exemple, le client peut interroger son « compte assurance » à distance sans contacter son agence bancaire. Ceci se fait en utilisant les « nouvelles » technologies de l'information et de la communication (Allen, Morton, 1994) (Venard, 2001). Un autre élément a été de simplifier les démarches de gestion des contrats en veillant encore une fois à une certaine autonomie du client (il ne faut pourtant pas trop généraliser car les banques n'ont pas toutes le même niveau de sophistication dans la relation banque / assuré).

Une deuxième explication, pour rendre l'avantage compétitif durable des banques, a été d'associer à la stratégie de domination par les coûts celle de différenciation. Contrairement à une lecture habituelle du modèle de Porter des stratégies génériques, celles-ci ne sont pas totalement disjointes, mais peuvent être associées. Ainsi, les banques ont essayé de se différencier des assureurs par une offre particulière de produits d'assurance. En effet, le maître mot pour toutes les banques a été de proposer à la clientèle des produits d'assurance simples et compréhensibles en recherchant à



avoir une garantie inhabituelle pour chaque contrat. Par exemple, dans un contrat d'assurance automobile, une banque propose, en cas d'accident, un prêt gratuit de véhicule pendant trois mois. Un autre élément est d'associer les produits bancaires et d'assurance. Un prêt immobilier est associé dans l'acte de vente (mais pas de manière obligatoire) à une assurance habitation.

Une troisième explication doit permettre de répondre au problème du caractère réellement non imitable de l'avantage compétitif des banques. En effet, Barney estime qu'une ressource parfaitement imitable ne peut être un avantage compétitif durable (Barney, 1991 : 106). La capacité d'une firme à soutenir un avantage concurrentiel dépend de la facilité avec laquelle elle peut être imitée par d'autres. Ainsi, certains assureurs français, devant la pénétration des banques, ont eu une réaction d'imitation. Les assureurs ont ainsi essayé d'imiter les deux éléments précédents : mise en place d'un système d'offre dans lequel le client est plus « intégré » et différenciation des produits par une certaine simplification. Par ailleurs, un autre argument de Barney est à l'effet que l'avantage ne peut être partagé que par un petit nombre d'entreprises pour être durable. Cet argument ne peut être opposé au cas de la bancassurance en France dans la mesure où seules les 10 premières banques françaises ont eu une stratégie offensive de développement de leurs activités dans le domaine de l'assurance, les autres banques restant marginales.

En fait, les banques ont exploité deux ressources non imitables dans leur relation avec leurs clients pour leur vendre de l'assurance. D'une part, une ressource clef est la connaissance des banques sur leurs clients. Les banques ont abondamment utilisé leur système d'information unique sur leur clientèle. En effet, elles connaissent différentes données socio-économiques : âge, profession, domicile, montant de l'épargne, patrimoine, style de vie, ...

Ces informations sont régulièrement mises à jour. Ainsi, les déplacements des clients dans les agences (ceci diminue) permettent de collecter d'autres informations et aussi d'établir une relation interindividuelle entre le guichetier et le client.

Ce dernier élément nous permet d'introduire une deuxième ressource clef : l'image très positive des banques par rapport aux assureurs. Les clients ont des relations plus confiantes avec les banques qu'avec les assureurs. Cette bonne image a permis aux banquiers français de vendre des produits d'assurance, produits additionnels par rapport au métier bancaire. La ressource « réputation », contrairement aux renseignements sur les clients, n'est pas négociable. On ne peut pas se « procurer » sur le marché une

meilleure image. On peut par contre acheter des bases de données sur des prospects. L'idée du caractère non négociable de cette ressource est importante pour saisir le caractère durable de l'avantage compétitif (Dierickx, Cool, 1989).

## ■ CONCLUSION

Le succès des banques dans le secteur de l'assurance est une composante majeure du paysage économique français. Au-delà de ce cas spécifique, cette réussite est un bon exemple de convergence sectorielle.

Dans le cadre de la théorie des ressources, nous avons essayé de mettre en évidence les ressources clefs et leurs modes de combinaison par les banques pour fonder un avantage concurrentiel.

Au centre de l'analyse, l'élément discriminant du succès des banques est certainement la constitution d'un système d'offre permettant de combiner au mieux les ressources, avec un double souci d'intégration du client dans la livraison des services de bancassurance et de recherche d'une optimisation des liens transactionnels et organisationnels.

La réalisation de ce système d'offre particulier s'est fait sous contrainte d'optimisation des coûts. La stratégie générique de domination par les coûts est en effet l'axe stratégique principal des banques dans le domaine de la bancassurance.

Le cas de la bancassurance en France pose aussi le problème de la pérennité de l'avantage compétitif. Afin de le rendre durable, les banques ont essayé d'utiliser des ressources difficilement négociables comme la connaissance sur les clients et la réalisation de services différenciés. Par ailleurs, elles ont aussi mobilisé des ressources non imitables comme leur réputation.

Si le cadre de l'approche ressource est stimulant pour comprendre le phénomène de bancassurance et plus généralement les phénomènes de convergences sectorielles, il reste néanmoins à s'interroger sur :

- la formation du marché des ressources ;
- la capacité des firmes à imiter les entreprises concurrentes en termes de mobilisation de ressources ;
- la capacité des firmes à rendre inimitables certaines ressources qui fondent leur avantage compétitif durable.

Ces interrogations offrent autant de voies passionnantes de recherche.

## □ Références

- Allen, T. and Morton, M.S., 1994, « Information Technology and the Corporation of the 1990s », USA : *Oxford University Press*.
- Barney, J.B., 1986, « Assets Stocks and Sustained Competitive Advantage: A Comment », *Management Science*, Octobre, 1231-1241.
- Barney, J.B., 1991, « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, vol.17, n°1, 99-120.
- Barney, J.B., 2001 « Is the Ressource-based « View » a Useful Perspective for Strategic Management ? Yes », *Academy of Management Review*, Janvier, vol.26, n°1, 41-56.
- Burns, T. and Stalker, G.M., 1961, « The Management of Innovation », Londres : Tavistock.
- Coase, R.H., 1952, « The Nature of the Firm (article de 1937) », in *Readings in Price Theory*. USA : Homewood, Irwin.
- Conner, K.R., 1991, « A Historical Comparison of Ressource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrials Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? », *Journal of Management*, vol.17, N°1, 121-154.
- Conner, K.R. and Prahalad, C.K., 1996, « A Resource-based Theory of the Firm : Knowledge Versus Opportunism », *Organization Science*, vol.17, n°5, 477-501.
- Daniel, J.P., 1992, « La Bancassurance : fin de la première étape ou dernière étape avant la fin », France : Paris, éd. du Verneuil.
- Dierickx, I. and Cool, K., 1989, « Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage », *Management Science*, vol.35, n°12, pp.1504-1511.
- Eiglier, P. and Langeard, E., 1991, *Servuction* - France : Paris, McGraw-Hill.
- FFSA, Fédération Française des Sociétés d'Assurances – France : Paris, Rapport Annuel, différentes années.
- Giddens, A., 1984 / 1987, « La constitution de la société : éléments d'une théorie structuraliste », France : Paris, Presses Universitaires de France, Coll. Sociologies.
- Girin, J., 1994, « Les agencements organisationnels », France : Paris, Communication au séminaire CONDOR.
- Koenig, G., 1999, « De nouvelles théories pour gérer », France : Paris, Economica.
- Koenig, G., 1996, « Management Stratégique », France : Paris, Nathan.
- Lambert, D.C., 1996, *Economie des assurances*, France : Paris, Éd. Armand Colin.
- Nelson, R.R. and Winter, S.G., 1982, « An Evolutionary Theory of Economic Change », Bellnap Press.
- Ouchi, W., 1977, « Administrative Science Quaterly », Book review: USA, N°5, septembre, 540-544.

- Penrose, E., 1959/1995, « The Theory of the Growth of the Firm », John Wiley (1959) puis Blackwell, 1995.
- Prahalad, C.K. and Hamel, G., 1990, « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, 79-91.
- Priem, R. and Butler, J.E., 2001, « Tautology in the Resource-Based View and the Implications of Externally Determined Resource Value: Further Comments », *Academy of Management Review*, vol.26, Issue 1, 57-66.
- Teece, D.J., Pisano, G., and Shuen, A., 1997, « Dynamic Capabilities and Strategic Management », *Strategic Management Journal*, vol.18, n°7, 509-533.
- Varéla, F.J., 1989, « Autonomie et Connaissance – Essai sur le vivant », Seuil.
- Venard, B., 2001, « La trajectoire technologique de l'e-commerce : le cas de l'assurance entre invention technique et innovation de marché », Belgique, *Gestion 2000*.
- Wernerfelt, B., 1984, « A Resource-Based View of the Firm », *Strategic Management Journal*, vol.5, 171-180.
- Williamson, O.E., 1975, « Markets and Hierarchies », USA : New-York, Free Press.
- Williamson, O.E., 1985 / 1994, « The Economic Institutions of Capitalism », USA : New-York, Free Press (version française parue chez Interéditions en 1994).
- Williamson, O.E., Aoki, M., and Gustafsson, B., 1990, « The Firm as a Nexus of Treaties », Grande-Bretagne : Londres, Sage.