



L'ASSURANCE ET LA BANQUE

INTERVIEW

MICHEL VILLATTE *

De votre point de vue, quels ont été les facteurs de la remarquable réussite, comparée aux pays étrangers, de la bancassurance en France ?

Avant de parler des facteurs, il faut rappeler que dans les années 1980, début du développement de la bancassurance en France, l'industrie bancaire a pris conscience du risque de fuite d'une part significative de l'épargne en raison des différences fiscales entre l'assurance-vie et les autres types d'épargne. À cette époque, des avantages fiscaux, outre ceux existant sur les droits de succession, étaient réservés à l'assurance-vie, tels que la défiscalisation annuelle liée au versement sur un contrat d'assurance-vie (4 000 F), ou encore la défiscalisation des intérêts capitalisés. Ces avantages n'existaient pas sur la plupart des produits bancaires, à l'exception de produits tels que le PEP. Les banques ont donc souhaité capter cette épargne dans leurs propres comptes et non laisser cette épargne dans les comptes de partenaires assureurs. Certes, les banques étaient commissionnées lorsqu'elles distribuaient ces produits, mais elles n'avaient pas dans leurs comptes les encours gérés de l'assurance-vie. La bancassurance est donc née d'une véritable volonté politique de la part des banques, de conserver ce type d'épargne.

Le deuxième élément moteur, fut la facilité de gestion de ces produits par les réseaux bancaires. Il s'agissait tout d'abord de produits d'épargne que ces réseaux savaient vendre à leurs clients. Il y avait donc là un terrain favorable. Ensuite, cette évolution de la bancassurance s'est faite sans surcoût notable. Certes, il y a eu certains surcoûts de gestion, car il

* Directeur général de Predica.



a bien fallu mettre en place les moyens de gestion de ces produits, mais il n'y a pas eu, dans les réseaux, de recrutements spécifiques, donc d'alourdissement des frais de personnel, pour mettre en place ce type de produit dans les guichets. Cette évolution s'est donc faite relativement facilement et à coût marginal. Elle s'est accompagnée de la mise en place de formations importantes, qui sont l'un des facteurs clés de la réussite de la bancassurance, mais les équipes commerciales des banques y étaient préparées.

Le troisième élément majeur est la grande proximité des banques avec leurs clients et leur très bonne connaissance de leur situation patrimoniale. Ceci a permis aux banques d'imaginer une offre globale de produits de banque et d'assurance, une offre diversifiée qui s'ajuste aux besoins réels du client.

Vers la même époque, le monde bancaire a connu une importante évolution concernant l'approche du client. Auparavant, l'approche était un peu rigoriste. Les chargés d'affaires étaient spécialisés suivant les différents produits. L'évolution a permis de casser cette spécialisation de manière à ce que les chargés de clientèle aient une certaine polyvalence, en termes de produits, dans le cadre d'une approche globale des besoins du client. L'épargne assurance s'est parfaitement placée dans cette évolution. Le très gros effort de formation du personnel bancaire a accompagné et facilité cette mutation de l'approche client. C'est l'un des facteurs importants du développement de la bancassurance. Ainsi, les bancassureurs ont offert des produits simples et bien ciblés en fonction des besoins et des revenus du client.

Pensez-vous que la diversification, avec son apport en termes de réduction des risques, a aussi joué un rôle important dans le développement de la bancassurance ?

L'activité bancaire s'est sans aucun doute diversifiée. Toutefois, cette diversification ne se serait peut-être pas produite de la même manière s'il y avait eu équivalence des avantages entre les produits d'épargne bancaire et les produits d'assurance-vie.

Par ailleurs, les produits d'assurance-vie sont, en général, beaucoup plus longs que les produits d'épargne bancaire. Certes, il existe des obligations qui sont, par définition, des produits longs, mais elles ne représentent pas la majeure partie des produits bancaires. En outre, un certain nombre de produits sont aidés, du type épargne logement ou Codevi, mais ce sont des produits plus liquides et à plus court terme. Les produits d'assurance-vie sont des produits d'épargne de long terme puisque, pour bénéficier des avantages qui leur sont attachés, il est nécessaire de les conserver un certain nombre d'années. Ils viennent



donc en complément des produits offerts par les banques. Si les produits d'assurance-vie avaient eu les mêmes avantages que les produits bancaires, ou inversement, la bancassurance n'aurait sans doute pas connu la même réussite.

C'est probablement ce qui explique que, dans d'autres pays, la bancassurance ne se soit pas développée au même rythme qu'en France, les avantages fiscaux n'étant pas les mêmes. Les banques n'ont pas ressenti, de la même façon qu'en France, le besoin de créer, ni aussi vite, ni aussi fort, une activité captive de bancassurance. Il existe cependant des pays où les avantages de l'assurance-vie ont permis un développement, tels que le Portugal où le Crédit Agricole est partenaire du groupe Esperito Santo. Predica a aidé ce groupe à créer la filiale de bancassurance. Cet examen mériterait d'être effectué pays par pays.

En revanche, le développement de la bancassurance sur des produits à risque, autre grande réussite de la banque, peut sans doute se décliner plus facilement à l'étranger. Cette diversification sur les produits à risque recouvre deux grands domaines :

- les assurances de personne (prévoyance, dépendance), les Français étant très sous-équipés (seulement 17 à 18 % des Français ont souscrit une assurance temporaire décès individuelle). Là encore, la banque est très bien placée pour proposer ces produits, qui s'intègrent parfaitement dans l'approche globale, patrimoniale, du client. Cette percée de la bancassurance peut très bien se décliner à l'étranger ;
- les assurances dommages, pour lesquelles la part de marché des Banques progresse fortement, sous deux formes différentes : filiales captives ou accord de partenariat avec un assureur.

La maîtrise intégrale de la chaîne de valeur par le banquier et ses filiales captives, de l'amont jusqu'à l'aval en matière de bancassurance, constitue pour moi un élément essentiel du succès de cette activité. Ceci explique, à mon sens, la réussite du Crédit Mutuel et du Crédit Agricole dans l'assurance dommage, car ils sont les seuls à disposer d'une filiale captive de bancassurance dommage - Pacifica au Crédit Agricole et Assurances du Crédit Mutuel - alors que la plupart des autres banquiers en assurance dommage ont passé des accords avec des assureurs externes. Force est de constater qu'en matière d'assurance prévoyance, les bancassureurs semblent mieux positionnés que les assureurs traditionnels - les 2/3 de parts de marché sur la Garantie des accidents de la vie, sont aujourd'hui détenues par les bancassureurs. Il est également significatif que depuis plusieurs années le Crédit Agricole soit leader, en termes de flux, en assurance temporaire décès individuelle - 3,2 millions de contrats fin 2004. De même, concernant l'assurance dépendance, pour laquelle il y a un réel besoin en France, Predica est devenue en 3 ans le troisième intervenant français derrière AG2R et Groupama. Les



banques montrent ainsi leurs capacités à connaître et analyser le besoin du client et à savoir lui vendre les solutions adaptées. Maîtriser la chaîne de valeur permet de parfaitement déterminer les produits adéquats, de les gérer, de les mettre sur le marché, de maîtriser le niveau de commissionnement du distributeur, de maîtriser la politique prudentielle, c'est-à-dire la répartition chaque année entre la part distribuée immédiatement au client, la part mise en réserve et la politique de résultat.

Faut-il poursuivre l'intégration de la chaîne de valeur, dans la relation au client, jusqu'à proposer des services aux clients ?

Sans doute, cela ne concerne-t-il pas tous les produits. Cette intégration est probablement moins vraie sur l'épargne, car le prolongement n'est pas évident. En revanche, il serait intéressant de le proposer sur les produits de dépendance. Ainsi, Predica est entrée, ces dernières années, au capital d'un groupe de résidences médicalisées. Nous avons la possibilité par cet intermédiaire d'apporter à nos clients des services complémentaires. De la même manière, nous réfléchissons actuellement à des formules permettant d'apporter un service de maintien à domicile dans le cadre de la dépendance partielle, *via* des accords avec des prestataires de service externes.

154

Ces facteurs continueront-ils à jouer à l'avenir ? De nouveaux facteurs apparaissent-ils ? Certains sont-ils susceptibles de disparaître ?

Les raisons du succès d'hier sont toujours les raisons probables du succès d'aujourd'hui. La suppression des avantages fiscaux de l'assurance-vie pourrait éventuellement bloquer cette évolution. Mais une telle suppression n'est pas économiquement envisageable.

Par ailleurs, le développement des produits de retraite, les PERP, les PERE (Plan d'épargne retraite entreprise) sont un atout complémentaire fort pour le développement de l'activité.

Les bancassureurs, ont en 2004, montré leurs capacités sur le PERP. Nous avons réalisé une étude auprès des clients sur le PERP et elle montre que les clients sont satisfaits du produit et de leurs conditions de vente.

L'enrichissement général ne conduira-t-il pas les épargnants à demander des produits plus sophistiqués ? Dans ce contexte, la bancassurance gardera-t-elle son avantage comparatif ?

Indubitablement, plus les produits sont complexes, plus ils doivent être vendus par des spécialistes et moins ils peuvent être vendus par le



chargé de clientèle généraliste. Plus les produits sont complexes, plus la notion de conseil au client doit être maîtrisée. Mais, aujourd'hui, ce problème me semble dépassé, car les banques, de manière générale, ont adapté leur personnel à cette évolution, que ce soit *via* la formation des collaborateurs de leurs filiales spécialisées et captives, ou *via* l'embauche de chargés de gestion patrimoniale. Cependant, les produits vendus au guichet restent des produits simples.

On a vu apparaître au Canada une méfiance du consommateur à l'égard des conglomérats financiers qui a abouti à des lois interdisant la transmission d'informations du secteur bancaire vers le secteur de l'assurance et inversement. Pensez-vous qu'une telle situation pourrait se produire en France ?

Évidemment, si demain une loi intervenait en France interdisant à une banque de communiquer son fichier clientèle à sa captive de bancassurance, la situation deviendrait plus difficile. Mais en l'état actuel des choses, les textes français et européens considèrent qu'il y a unicité juridique.

Le grand succès de la bancassurance est, entre autre, lié à une période de baisse des taux d'intérêt : en misant sur l'assurance-vie, elle aurait bénéficié de la baisse des taux d'intérêt. Le renversement des perspectives pourrait-il modifier la position de la bancassurance et de l'assurance-vie par rapport au reste du marché ? Doit-il, selon vous, conduire les bancassureurs à changer leur approche de l'assurance-vie ?

155

Aujourd'hui le principal risque pour l'ensemble des assureurs-vie me semble être le risque de taux. Nous investissons actuellement sur des taux extrêmement bas. En cas de brusque remontée des taux, un déphasage entre l'attente du client - liée aux nouveaux taux des marchés - et la capacité qu'auraient les assureurs-vie à servir ces taux pourrait apparaître. Ceci est vrai, aussi bien pour les assureurs dits traditionnels que pour les bancassureurs. Dans ces conditions, les banques pourraient décider de réorienter une partie de leur collecte, actuellement dirigée vers l'assurance-vie, vers l'épargne bancaire. Ceci relève de la gestion des différents types de collectes par les banques. Cependant, dans les années 1990, toute la bancassurance s'est développée en versant aux clients des taux de participation aux bénéfices relativement bas contrairement aux assureurs traditionnels. Ces derniers avaient encore beaucoup d'encours placés sur des obligations à taux très élevés, en 1981-1982 les taux étaient autour de 17-18 %, encours



auxquels les bancassureurs n'avaient pas accès. Par ailleurs, à leur création, les bancassureurs n'avaient pas d'investissements notables en actions et donc pas de compléments de rémunération à trouver en réalisant des plus-values sur les actions. Or, le développement de la bancassurance n'en a pas été pour autant entravé, car son atout reste l'approche globale, le conseil global et les capacités à bien répondre aux besoins du client. Enfin, les produits d'assurance-vie doivent être conservés un certain nombre d'années pour pouvoir bénéficier de l'ensemble des avantages fiscaux. Un particulier qui cible la transmission successorale n'a pas intérêt à casser son produit, même si les taux de rémunération sont moins intéressants. De plus, la mutualisation intertemporelle des risques de taux et des risques financiers, qu'offre l'assurance-vie et qui lui est tout à fait spécifique, attire clairement le client.

Toutefois, conscient du risque de taux qu'ils encourent, les bancassureurs ont accumulé des réserves afin de résister à une brusque remontée des taux.

Dans la stratégie d'une compagnie d'assurance captive d'une banque, comme Predica, quelle est la place de l'expansion internationale ?

156

Il est très clair que les bancassureurs, à l'exception de Cardif, ne sont pas très implantés à l'étranger. C'est le cas pour Predica. Nous avons, jusqu'à présent, toujours mené une politique internationale totalement intégrée à la politique internationale du groupe Crédit Agricole dans le cadre d'accords de partenariat ou de prise de participation du Crédit Agricole à l'international et lorsque nos partenaires manifestaient un intérêt vis-à-vis de la bancassurance. Aujourd'hui, Predica est présente au Portugal, au Liban où nous avons mis en place la bancassurance de personnes, basée sur des produits de préparation à la retraite, de rente éducation et des produits à risque. Nous sommes également présents en Grèce dans le cadre des accords entre le Crédit Agricole et la Banque Commerciale de Grèce : au Luxembourg et, marginalement, dans d'autres pays. Nous réfléchissons actuellement à la pertinence de l'approfondissement de cette démarche.

L'intérêt que pourrait avoir un bancassureur à se projeter à l'international de façon autonome par rapport à sa maison mère serait celui d'être poisson pilote et d'anticiper un partenariat bancaire, dans le cadre du développement de filiales de bancassurance de banques étrangères, par exemple. Un tel partenariat n'impliquerait pas obligatoirement des accords structurants, comme les cas cités précédemment. Un tel partenariat pourrait également être basé sur la recherche d'un chiffre



d'affaires commun et la recherche de rentabilité. Mais, il me semble que lorsqu'on ne maîtrise pas intégralement la chaîne de valeur, les accords ont moins d'intérêt. Or, dans un partenariat à l'étranger, pour maîtriser la chaîne de valeur, il faut avoir une part très significative du capital de la banque, et pas seulement du capital de la compagnie d'assurance.

