

de stopper quelques-unes de leurs activités. Cela a, par exemple, été le cas pour BNP Paribas assurance, qui a dû fermer sa branche épargne au Japon et le télémarketing en Corée. D'autres spécialistes de la bancassurance, comme Laurent Hellé (lire l'interview ci-contre), vont jusqu'à prédire la fin

**17,636 Md€**  
c'est le chiffre d'affaires  
2008 en assurance vie  
de Crédit agricole  
assurances, n° 1  
du classement en vie.

de certaines entités d'assurances n'atteignant pas la taille critique pour résister à la tourmente.

### Les clients se montrent plus réticents

La crise chahute également l'image des bancassureurs, en touchant les fonds propres des maisons mères. Selon Nathalie Broutèle, directrice générale de Natixis assurances, c'est d'ailleurs la première fois que les réseaux se trouvent confrontés à « un environnement de questions complètement nouvelles, y compris sur les fonds en euros. Et sur les unités de compte, la violence de la chute des marchés a exacerbé l'inquiétude des clients. La crise crée un contexte de vente plus difficile qu'auparavant ». Les commerciaux se

trouvent donc dans la ligne de mire des clients et doivent plus que jamais être soutenus. C'est bien la volonté de Sogecap, qui a distribué un support de communication à ses forces de vente et envoyé un mailing aux clients. C'est aussi celle de GCE assurances, qui se fait fort de « rester présent auprès de ses distributeurs, soutenir la dynamique commerciale et simplifier les produits pour leur faciliter la distribution », annonce Bruno Goré, son directeur général. Les difficultés se poursuivent en 2009, et l'incitation à revenir sur le marché des actions se révèle fort délicate à mener. Nathalie Broutèle confirme : « Il n'est pas facile de convaincre les clients de retourner sur les unités de compte. Le choc psychologique a été trop violent. Le conseil autour des unités de compte doit évoluer. »

La chasse aux coûts est également une conséquence directe de la crise, et la tendance aux regroupements et à la mutualisation des moyens devrait se confirmer en 2009. Crédit agricole assurances rassemble ainsi sous le même nom et dans les mêmes locaux (boulevard de Vaugirard, à Paris) ses différentes entités : Pacifica, Prédica et CACI (Crédit agricole Creditor Insurance). Selon Bernard Michel, directeur général de Prédica et directeur de Crédit agricole assurances, ce rapprochement va permettre de « fédérer les expertises

## 2 QUESTIONS À

directeur associé du cabinet  
CSA Consulting

### ■ Quel a été l'impact de la crise pour les bancassureurs ?

En 2008, les bancassureurs ont pâti du désamour des Français pour les actions et de la ruée vers le livret A.

Le leitmotiv a donc avant tout été de rassurer. Mais la crise sera le déclencheur de gros chantiers. La mutualisation des moyens entre les différents métiers ou la centralisation des back-offices est inévitable. Les bancassureurs auront aussi des pyramides des âges déficientes entre 2012 et 2014 : l'industrialisation des produits doit être aboutie pour cet horizon-là et les bonnes pratiques doivent être mises en œuvre dès à présent.

### ■ De quoi l'année 2009 sera-t-elle faite ?

Le contexte de « risque » avec Solvabilité 2 va entraîner la professionnalisation des fonctions du risque ainsi que des rapprochements afin d'atteindre les ratios de solvabilité. Le panorama 2009 sera différent de celui de 2008 : la question de l'avenir va surtout se poser pour les bancassureurs de petite taille. C'est le cas des entités d'assurances d'une des principales banques françaises dont le poids demeure modeste par rapport à ses concurrents directs et qui ne devrait pas en rester là. En 2009, la bataille commerciale va porter sur l'assurance vie par de nouveaux fonds en euros sécurisés, pour pallier la baisse de rémunération du livret A notamment, mais il y a encore beaucoup à faire dans le développement des ventes par Internet et en matière de distribution de produits de prévoyance et d'assurances dommages.

« LA SOLIDITÉ DES COMPAGNIES EST DEVENUE UN SUJET, ALORS QU'ELLE NE L'AVAIT JAMAIS ÉTÉ. »

Nathalie Broutèle, directrice générale  
de Natixis assurances



et de générer des idées nouvelles ». La période donne aussi indéniablement l'occasion de faire des économies, ce que le Crédit mutuel a bien pris en considération : la fédération de Strasbourg (CM5-CIC) vient de prendre une participation dans le Crédit mutuel Méditerranéen et dans celui de Valence, tous les deux de santé fragile. Et si l'innovation n'est pas à l'honneur en temps de crise, il n'en reste pas moins que les bancassureurs arrivent à trouver des opportunités et à adapter leurs produits et leur stratégie à cette période troublée. Le leitmotiv principal de tous les acteurs est donc bien de ...