

Les conditions du développement des activités bancaires par les assureurs européens: une approche par la théorie des ressources et des compétences

Majdi BEN SELMA*

Doctorant Université de Bordeaux IV

IRGO : Institut de Recherche en Gestion des Organisations

Chaire « Management des Entreprises Financières » Groupe Banque.

ATER IUT Saint- Denis

E-mail : majdi.b.s@gmail.com

Résumé :

Les assureurs européens se posent de plus en plus la question de savoir quelles sont les activités financières qui s'intègrent le mieux dans leurs activités traditionnelles, dans ce sens d'idée, de nouveaux modèles ont été créés. On parle beaucoup aujourd'hui du concept d'« assurbanque », ou l'intégration à l'initiative des assureurs des activités bancaires qui ne relèvent pas de leurs métiers de base, prestées par une banque, filiale d'une compagnie d'assurance. Ainsi, les assureurs qui affirment ne pas vouloir se lancer dans la banque se raréfient, ainsi la majorité des grands assureurs européens se sont lancés dans la banque, et de nouvelles expériences sont entrain d'être menées. Cependant, aucune étude théorique et/ou empirique, à notre sens, n'a étudié la nature des liens entre les métiers d'assurance et de banque dans le cadre spécifique des entreprises d'assurance. Après une revue de la littérature sur les sources de relatedness (interrelation) entre les métiers du secteur financier, un cadre conceptuel et méthodologique a émergé. Nous avons adopté une méthode originale pour saisir la relatedness entre métiers perçus par les dirigeants (Anders, 2006 ; Tanriverdi et Venkatraman, 2005), en effet, la perception des dirigeants sur la relatedness diffère significativement des autres observations approximatives externes (Nayyar, 1992b ; Prahalad et Bettis, 1986) et a une influence particulière dans la manière avec laquelle les compétences sont évaluées et exploitées (Nayyar, 1992 ; Stimpert et Duhaime, 1997). Nous avons réalisé cinq études des cas européens. Une analyse manuelle des sources de données collectées a permis de construire une grille d'analyse thématique. Dans une seconde étape, nous avons procédé à une analyse automatique des données à l'aide de deux logiciels Tropes et Alceste. Ce papier montre que cette « relatedness » n'est que potentielle et sa réalisation effective se heurte à des difficultés et freins qui sont propres au secteur d'assurance et aux entreprises d'assurance selon le pays d'implantation. Ceci confirme les résultats de (Montgomery, 1985 ; Grant et Jammine, 1988) et remet en cause l'approche de Rumelt (1984) qui se fonde sur l'idée que si les activités d'une firme sont caractérisées par des produits, marchés ou technologies similaires, alors ces activités sont liées.

Mots-clés : Relatedness métier, synergie, RBV, chaîne de valeur, assureurs.

* L'auteur remercie Eric Lamarque, professeur à l'Université Bordeaux IV, pour ses conseils tout au long de cette recherche, ainsi que les lecteurs pour leurs commentaires pertinents.

1 INTRODUCTION

1.1 INTERET DU SUJET

« Le paysage de l'industrie financière est en perpétuelle évolution, déréglementations, ou nouvelles technologies augmentent le nombre de concurrents potentiels, la banque propose aujourd'hui des produits d'assurance et de leur côté, les assureurs élargissent leurs domaines d'activité vers les produits financiers et la banque » Des Garets (2005, p 133).

Dans ce nouveau contexte européen, les entreprises d'assurance paraissent soucieuses d'adopter la gamme de produits et services qui leur assure la performance maximale (Pestieau et Pirard, 1990, p 93). « Les assureurs, de plus en plus, devraient se poser la question de savoir quelles sont les activités financières qui s'intègrent le mieux dans leurs activités traditionnelles », expliquait à la Tribune l'ex- président du directoire de l'assureur européen Allianz »¹. Lancés depuis le début des années 2000 dans la banque de détail, notamment en réaction au succès² des banques qui se sont lancées dans le métier d'assurance, les assureurs ont eu des résultats mitigés et n'ont pas encore atteint leurs objectifs initiaux en termes de nombre de clients et de niveau de rentabilité, ce nouveau métier peine à se déployer avec envergure. Ce qui pousse récemment la presse spécialisée l'argus de l'assurance à révéler s'interroger sur l'avenir de cette stratégie : « Voila près de dix ans que les premiers assureurs se sont lancés dans la banque au quotidien (comptes à vue, livrets d'épargne, moyens de paiement...), mais de nombreuses ombres au tableau poussent à s'interroger : l'assurbanque serait- elle une fausse bonne idée ?»³. Malgré cela, les assureurs qui affirment ne pas vouloir se lancer dans la banque se raréfient, et la majorité des grands assureurs se sont lancés dans la banque, et de nouvelles expériences sont entrain d'être menées. Generali France fait une exception, ainsi, pour le directeur général de Generali France, « la banque et l'assurance sont deux métiers très différents. On ne fait bien que ce que l'on connaît bien, et il n'y a pas d'intérêt à concurrencer les banques sur un sujet qu'elles maîtrisent»⁴.

1.2 PROBLEMATIQUE

Que sait-on aujourd'hui de ces premières expériences de « diversification » des assureurs vers les activités bancaires ? On est confronté à un manque de travaux sur les stratégies des entreprises d'assurance en général, et sur la stratégie de diversification de

¹ Axa versus Allianz, La Tribune (France), Finance Banque-Assurance, vendredi 17 mars 2000.

² En France, les banquiers collectent aujourd'hui 62% du marché de l'assurance vie, et sont en croissance sur l'activité de l'assurance dommage 10 % du marché de l'assurance non vie. Source FFSA

³ L'Argus de l'Assurance N° 7112 du 20/03/2009, L'assurbanque doit encore faire ses preuves.

⁴ Cité dans l'Argus de l'Assurance N° 7112 du 20/03/2009.

métiers en particulier, ainsi, les travaux de (Grace et Timme, 1992 ; Hardwick, 1994; Berger et al, 2000) se sont intéressés à la diversification vers à un nombre restreint d'activités (vie/ non- vie) et n'ont pas pris en compte l'ensemble des métiers qu'exercent aujourd'hui les assureurs. Seulement deux travaux de Barrese et al (2002) et Schich Sebastien, (2005) ont mesuré la performance, en termes de profil « rendement – risque » et d'augmentation de revenus, de la stratégie d'intégration de la banque par les assureurs, mais n'ont pas trouvé des signes de bénéfices associés. Gregor (2002, p 267) considère que l'évolution vers l'élargissement de l'offre dans le cadre du service financier semble bénéficier de la complémentarité des produits financiers. Cependant, malgré que Gregor (2002) souligne que l'exploitation des synergies de coûts et de la demande en particulier est certainement pertinente dans le cadre de l'offre globale, l'auteur ne trouve aucune évidence empirique sur cet attribut et considère que ceci peut être lié à la difficulté de concrétiser ces éléments dans le cadre des plans stratégiques. Cet auteur ajoute que sa mesure exigerait une étude approfondie des facteurs et des interrelations au sein de l'offre. Notre travail de recherche s'inscrit dans le prolongement de ces réflexions en approfondissant les liens entre les métiers d'assurance et bancaires qu'exercent aujourd'hui la majorité des assureurs européens. Ce travail de recherche vise à répondre principalement à la question suivante:

⇒ *Quels sont alors les liens, ou existent-ils des liens entre les métiers exercés par les assureurs, et les métiers bancaires ?*

Nombre d'auteurs s'accordent pour considérer que la combinaison des métiers d'assurance vie et des activités bancaires est théoriquement source de synergies et peut être assimilée à une stratégie de diversification de métier « reliée » (Staikouras, 2006 ; Carow , 2001 ; Brewer et al 1988 ; Boyd et Graham, 1993), dans ce sens, le succès des bancassureurs a été attribué généralement à l'existence de liens au niveau des compétences (Grandval et Vergnaud, 2006 ; Lamarque, 1997 ; Gardes Erise, 2002). Paradoxalement, les résultats des activités bancaires des assureurs laissent supposer le contraire, ce qui laisse penser que le lien fonctionne dans un seul sens. Il est donc intéressant de revisiter la nature de ces liens dans le cadre spécifique des entreprises d'assurance, car même si on admet que l'exploitation des compétences des banquiers dans leurs processus de diversification vers des métiers « reliés » comme l'assurance vie, explique le succès des stratégies de bancassurance, on ne peut conclure que c'est cette même relatedness qui explique ou non les résultats des stratégies d' « assurbanque ». En effet, aucun travail à notre sens n'a étudié la nature des liens entre les métiers d'assurances de banque dans le cadre spécifique des entreprises d'assurance. Il se peut alors que cette « relatedness »

n'est que potentielle et sa réalisation effective se heurte à des difficultés et freins que ce soit propre au secteur d'assurance en général ou à l'entreprise d'assurance en particulier, ce qui confirmerait les résultats de (Montgomery, 1985 ; Grant et Jammie, 1988) pour d'autres secteurs.

Il se peut aussi que cette relatedness entre métiers existe, mais n'affecte en rien le succès d'une stratégie de diversification de métier de la part des assureurs, ce qui rejoint les critiques adressées aux postulats de Rumelt (1974).

Pour saisir la réalité des liens pouvant exister entre les métiers traditionnels qu'exercent aujourd'hui les assureurs et le métier bancaire, il est nécessaire de définir un cadre conceptuel et théorique (2,3), méthodologique d'analyse (4), ensuite, les résultats des études de cas sont présentés et discutés. (5).

2. LE CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE

Le problème de la diversification de métier se pose à plusieurs niveaux : diversification de produits au sein d'une ligne d'assurance, production conjointe d'IARD et d'assurance- vie ou encore fusion d'assurance et de banque (Pestieau et Pirard, 1990). Dans ce sens, les concepts « assurfinance » ou encore « assurbanque » sont fréquemment employés par les assureurs qui se diversifient vers d'autres métiers de la sphère financière. Selon De Gryse (2005, p 2), « il s'agit de services bancaires prestés par une banque, filiale d'une compagnie d'assurance, aux bénéficiaires des assurés de la compagnie ». Pour Daniel (1992, p 76), « l'idée fondamentale de l'«assurfinance » est de faire vendre par les réseaux de la société d'assurance des produits financiers élaborés en amont par une banque sans réseau ». On retiendra la définition suivante: L'assurbanque est l'intégration, à l'initiative des assureurs, des activités bancaires qui ne relèvent pas de leurs métiers de base, prestées par une banque, filiale d'une compagnie d'assurance. L'étude de ces points d'intégration va reposer sur le cadre conceptuel de la théorie des ressources et des compétences.

2.1 LES COMPETENCES D'UNE ORGANISATION

Le Modèle des ressources et compétences se propose de définir une firme à partir de ce qu'elle sait faire (Grant, 1991, p 116), dans ce modèle, les activités d'une firme donnée, reposent sur l'exploitation commune d'un nombre limité de ressources et compétences cardinales (Hamel et Prahalad, 1990). Synthétisant les travaux des principaux auteurs sur ce champ théorique, Lamarque (1997) distingue trois catégories de compétences :

- *Les compétences de base* : qui sont nécessaires pour exercer normalement son métier sans pour autant permettre une réelle différenciation.
- *Les compétences distinctives* : qui permettent d'obtenir un réel avantage compétitif par rapport à ses concurrents. Elle est souvent le résultat d'un système interrelié de savoirs, de savoir-faire, de modes d'organisation qui les rendent difficilement imitables par les concurrents. Elles sont à la base de l'avantage concurrentiel si elles satisfont aux critères de valeur, rareté, imitation, longévité, substitution, appropriation (Barney, 1995 ; Collis et Montgomery, 1995).
- *Les compétences clés* : Les compétences distinctives prennent le statut de compétences clés lorsqu'elles soutiennent plusieurs métiers d'une entreprise et permettent l'accès à une grande variété de marchés. (Prahalad et Hamel, 1990)

2.2 CONCEPT DE RELATEDNESS INTER- METIER

Nayyar (1992a) considère que l'hypothèse de la focalisation sur les compétences centrales pour développer de nouveaux services est similaire à l'hypothèse de « relatedness » adoptée dans les travaux sur la diversification. Les entreprises d'assurance peuvent ainsi exploiter des compétences issues de leurs activités de base pour intégrer les activités bancaires. (Ferrary, 1997 ; Borderie et Lafitte, 2004). Le terme relatedness inter- métier, s'attache en général à un essai de mesure des liens pouvant exister entre les métiers. Les méthodes traditionnelles de mesure de la relatedness (mesures subjectives telles que les classifications de Rumelt, 1974) et les mesures objectives (entropy, indice d'Herfindahl) ont montré leurs limites.

L'évolution de la mesure de la relatedness en se basant sur le principe de connexité en terme de compétences avec les apports de la théorie des ressources et compétences (Penrose, 1959 ; Wernerfelt, 1984 ; Grant, 1991 ; Amit et Schoemaker, 1993), a permis de valider l'hypothèse du lien significativement positif entre la diversification dans des métiers reliés et la performance dans le cadre des entreprises industrielles (Markides et Williamson, 1994, 1996 ; Farjoun, 1994 ; Robins et Wiersema, 1995). Cependant, Tanriverdi et Venkatraman (2005) notent que les mesures existantes de la relatedness qui sont basées sur la « resource based view » ont été développées et testées exclusivement dans le secteur industriel, ainsi, rares sont les travaux qui se sont intéressés à la relatedness entre les métiers dans le cadre du secteur financier (Lamarque 1997, Grandval et Vergnaud 2006, Belaounia 2000).

3. SOURCES POTENTIELLES DE RELATEDNESS ENTRE BANQUE ET ASSURANCE ET LA CRÉATION DE VALEUR ASSOCIEE

Partant de ce cadre conceptuel, il est donc nécessaire d'évaluer la nature des liens et leur intensité, mais également en quoi ils contribuent à la création de valeur de l'entreprise.

3.1 SOURCES DE RELATEDNESS ENTRE BANQUE ET ASSURANCE

La combinaison des métiers d'assurance vie et activité bancaire est théoriquement source de synergies et peut être assimilée à une stratégie de diversification de métier « reliée » (Staikouras, 2006 ; Carow , 2001 ; Brewer et al 1988 ; Boyd et Graham, 1993). Il existe un nombre important de points communs entre la banque de détail et l'assurance- vie, ce qui est moins vrai pour la prévoyance et le dommage, en effet, Benoist (2002, p 298) signale que les produits d'assurance vie sont très similaires d'un point de vue technique aux produits d'épargne et autres produits d'investissement offerts par la banque.

Les compétences sont dites clés, lorsqu'elles soutiennent plusieurs métiers et restent distinctives et difficilement imitables par les concurrents, ce caractère clé ne pourra s'apprécier qu'après comparaison entre les métiers (Lamarque, 1997). Selon De Montmorillon (1986) « deux métiers sont d'autant plus proches qu'ils nécessitent un grand nombre de compétences en commun ».

Une revue de la littérature, essentiellement, issue des travaux sur la bancassurance, a permis d'établir une liste de compétences clés, qui peuvent être exploitée conjointement en banque et assurance. Dans le cadre d'une combinaison banque assurance les principaux auteurs ayant traité du sujet (Ingham et Thompson , 1995 ; Bharadwaj, Varadarajan et Fehy, 1993 ; Lamarque, 1997; Litan, 1987 ; Minda et Paguet, 1995 ; Grandval et Vergnaud, 2006) identifient les sources de synergies suivantes :

- L'architecture du réseau de distribution.
- Le fichier client et le système d'information, et plus généralement, les investissements en technologies de l'information, qui permettent le partage des données entre les lignes de produits.
- Le capital marque, la notoriété particulièrement pour les institutions financières ayant la réputation de stabilité financière.
- Les compétences humaines et organisationnelles.
- La gestion des fonds collectés.

3.2 SOURCES DE CREATION DE VALEUR ASSOCIEES A LA RELATEDNESS ENTRE METIERS

Si Rumelt (1974) identifie le concept de synergie entre activités comme la clé de performance économique, Porter (1986) l'identifie en termes d'avantages concurrentiels et Prahalad et Hamel (1990) parlent davantage de synergies managériales.

La performance de la relatedness entre les métiers dans le cadre d'une stratégie de diversification de métiers est mesurée traditionnellement par des indicateurs de rentabilité (Rumelt, 1974 ; Bettis, 1981 et Palepu, 1985). Toutefois, "l'utilisation de mesure seulement financière, ne permet pas de saisir l'ensemble des bénéfices d'une stratégie de développement d'un nouveau produit, ainsi, beaucoup de nouveaux produits ont été introduits pour compléter les produits existants, améliorer l'image de marque, ou de conquérir de nouveau marché" (Easingwood et Storey, 1999).

En terme de performance, Barrese et al (2002) et Schich Sebastien, (2005) ont mesuré le profil « rendement- risque » et d'augmentation de revenus de la stratégie d'intégration de la banque par les assureurs, mais n'ont pas trouvé des signes de bénéfices associés et avancent que les dirigeants doivent rechercher les avantages de cette intégration ailleurs, tel que par exemple, les bénéfices potentiels du positionnement stratégique.

En terme d'avantage concurrentiel - et contrairement à Bhidé (1986) qui conteste l'existence de l'avantage concurrentiel soutenable dans l'industrie financière, et l'explique par la rapidité de l'imitation, du fait que les ressources et actifs physiques ne sont pas importants, aussi, en raison de la mobilité élevée des ressources stratégiques - Porter (1999, p. 382) considère que l'identification et l'exploitation des interconnexions entre des activités distinctes, mais voisines permet aux firmes d'atteindre et de renforcer l'avantage concurrentiel soit par réduction de coût ou augmentation de la différenciation. Aussi, Ferrary (1997) considère que l'exploitation des interconnexions entre les métiers permet une matérialisation de l'avantage concurrentiel lié à la globalisation de l'offre de services financiers. Dans cette perspective, la « resource- based view » propose selon Gregor (2002) un nouveau type de démarcation : la distinction, par la l'offre d'une prestation qui se démarque clairement des offres habituelles sur quelques dimensions importantes, faites sur la base d'un système de ressources original par rapport aux concurrents, l'auteur a validé empiriquement son modèle à travers l'étude de l'assureur AXA et de deux courtiers d'assurance Tecis et MLP.

3.3 SOURCE DE FREINS ET BLOCAGES A L'EXPLOITATION REELLE DE LA RELATEDNESS METIER.

Malgré que la synergie soit considérée comme la motivation principale de la stratégie de la diversification liée, son potentiel n'est pas synonyme de réalisation concrète (Chandler 1962, Kazanjian et Drazin 1987). « C'est la mesure dans laquelle les interconnexions sont

réellement exploitées qui détermine leur effet sur l'avantage concurrentiel et non leur potentialité » Porter (1986). On peut s'interroger alors sur l'émergence de certains freins et blocages lors de l'exploitation des synergies. Dans ce sens, la relatedness ne fait que mesurer la cohérence potentielle d'un projet de diversification, donc, des chances de succès potentielles, mais n'explique pas le succès d'une diversification.

Tableau 1 : Coûts associés à la stratégie de diversification banque assurance

<i>Liste des coûts</i>	<i>Principaux auteurs</i>
Coûts de coordination	Kazanjian et Nayyar , 1993 ; Belaounia, 2000 ; Grandval et Vergnaud, 2006 ; Carman et Langeard, 1980 ; Lamarque et Zollinger, 2004.
Coûts de compromis	Belaounia, 2000 ; Grandval et Vergnaud, 2006.
Coûts de rigidité	Belaounia (2000)
Coûts de perte de contrôle	Belaounia (2000)
Conflits d'intérêts	Gardes Erise Nathalie, 2002 ; Nayyar, 1993 ; Ferrary, 1997.
<i>Différences au niveau</i>	<i>Principaux auteurs</i>
Conception (degré de complexité, analyse des risques, ...)	Saunders et Walter, 1994 ; Santomero, 1997 ; Grandval et Vergnaud, 2006 ; Lamarque, 1997 ; Gardes Erise Nathalie, 2002.
Formation	Grandval et Vergnaud, 2006 ; Lamarque, 1997 ; Gardes Erise Nathalie, 2002.
Culture	Grandval et Vergnaud, 2006 ; Lamarque, 1997 ; Gardes Erise Nathalie, 2002.

Dankbaar et Vermeulen (2002) mettent en avant un problème d'emboîtement ou « fitting », des nouveaux produits lors d'une stratégie de diversification de métier. En effet, il faut coordonner les différentes entités et les différents métiers afin que les partages de ressources et/ ou les transferts de compétences puissent être réalisés.

La compétence organisationnelle représente une intégration de savoirs spécialisés, qui permet à concevoir la firme comme un ensemble de compétences organisées en une structure (Quélin, 1995) ou une architecture (Grant, 1996). Quélin (1995, p 18) parle de compétences générales qui influencent la totalité de l'organisation (processus de coordination, processus de décision, structure d'incitations, gestion de performance). Dans cette perspective, Lamarque (1996, p 261) suppose que dans une stratégie d'approche globale, il est nécessaire de pouvoir combiner de manières efficaces différents métiers et de développer certaines compétences particulières pour assurer cette efficacité, ces compétences sont qualifiées par Lamarque (1996, p 290), d'intégratrices, afin de pouvoir optimiser ces relations et connaître les différents points d'intégration dans chaque métier. Dans cette optique, Lamarque et Zollinger (2004) supposent que le système d'information et l'organisation commerciale représentent deux facteurs essentiels d'intégration dans le cadre spécifique des bancassureurs. Il est utile de rappeler ici

que ces travaux prennent pour cadre le cas spécifique de la bancassurance, la présente recherche entend combler ce manque en proposant l'analyse du cas spécifique de l'assurbanque.

4. LE CADRE METHODOLOGIQUE

L'objectif est d'identifier et de qualifier la nature des liens entre le métier d'assureur et celui de métier bancaire à l'aide du cadre conceptuel présenté précédemment. La démarche proposée doit être justifiée au regard de l'objet de recherche et de nos objectifs.

4.1 LA DEMARCHE PAR ÉTUDE DE CAS

La méthode des cas est particulièrement indiquée dans une étude empirique portant sur des phénomènes contemporains et complexes, et s'inscrivant dans une démarche qualitative (Yin, 1984). Cette recherche rentre bien dans ce cadre. En effet, l'étude de cas peut se justifier par la nature des données à collecter, la nouveauté du sujet, le nombre restreint de cas représentatifs et la complexité du problème à étudier.

La démarche de notre travail est de nature «hybride», qui repose sur des allers-retours entre les données empiriques et la revue de la littérature, ce processus étant itératif et progressif. Les résultats de chaque cas étudié sont comparés aux autres résultats dans le but de confirmer ou d'infirmer les différentes tendances qui se profilent. En effet, la comparaison inter - cas présente et décrit dans quelle mesure les variations observées sur chaque cas sont des régularités ou des différences contextuelles⁵.

4.2 MESURE DE LA RELATEDNESS ENTRE LES METIERS.

L'idée est ici d'évaluer la « distance » qui sépare deux métiers en fonction de la similitude et de la spécificité des compétences.

4.2.1 Méthode directe d'identification des compétences clés

Le type de méthode utilisée dépend du problème posé, ainsi que des caractéristiques ou contraintes au recueil et analyse des données (Evrard et al, 2003). « Il semble intrinsèquement difficile de mesurer des compétences organisationnelles stratégiquement significatives, puisque les compétences qu'il est aisé de décrire ou mesurer sont par nature moins susceptibles d'être à l'origine d'un avantage concurrentiel durable [...], l'interprétation la plus honnête de nos mesures serait en termes de 'symptômes' ou d'indicateurs' de la présence de compétences, plutôt que la mesure de variables causales » (Henderson et Cockburn, 1994, p. 71). Il est possible alors de saisir la présence de compétences, sans pour

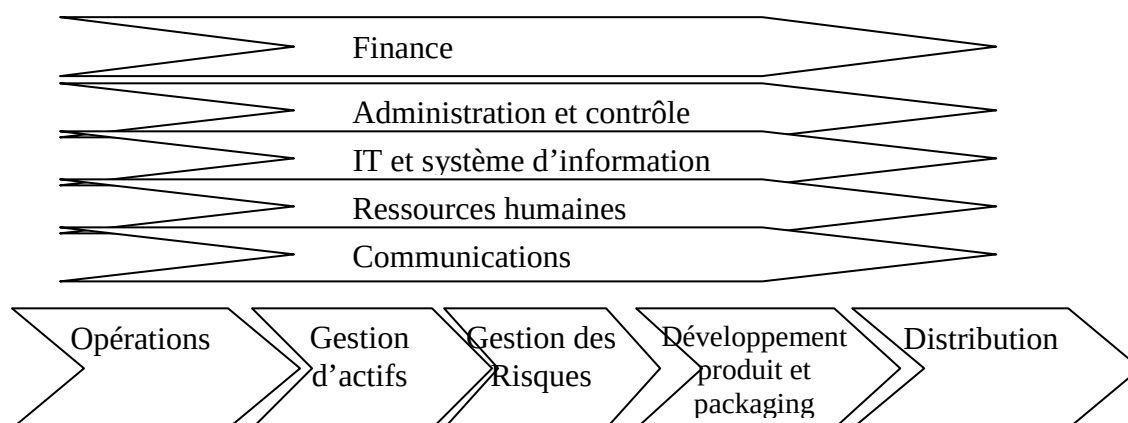
⁵ Wacheux F, (1996).

autant leur attribuer un ordre de grandeur quantitatif. Black et Boal (1994, pp. 134-135) proposent une évaluation qualitative des compétences, à partir d'indicateurs spécifiques à chaque entreprise, permettant ainsi d'avoir un système de mesures (Azzone, Bertelè et Rangone 1995). Dans cette perspective, Anders (2006) et Tanriverdi et Venkatraman (2005) utilisent dans le cadre du secteur industriel une mesure directe de la « connexité des métiers en terme de compétences » au niveau de la firme, en collectant des données liées aux perceptions des dirigeants au lieu de recourir aux mesures externes et indirectes de la similarité des ressources entre métiers. En effet, ces auteurs jugent qu'il est nécessaire de mieux comprendre comment les dirigeants perçoivent la relatedness entre les activités, puisque cette perception a une influence particulière dans la manière avec laquelle les « core competence » ou compétences centrales sont évaluées et exploitées (Anders, 2006). Ainsi, la perception des dirigeants sur la relatedness diffère significativement des autres observations approximatives externes (Nayyar, 1992b ; Prahalad et Bettis, 1986), et a une influence particulière dans la manière avec laquelle les compétences sont évaluées et exploitées (Nayyar, 1992 ; Stimpert et Duhaime, 1997). Nous allons retenir cette méthode et nous allons essayer de comprendre comment les dirigeants perçoivent la relatedness entre leurs métiers de base et les activités bancaires.

4.2.2 L'analyse par la chaîne de valeur

Malgré l'importance de la méthode de mesure directe de la relatedness entre les métiers, on peut se heurter à différentes difficultés (formalisation des réponses, le manque d'une vision globale sur l'ensemble des activités de l'entreprise). Sachant que les compétences s'inscrivent dans les différentes activités de la chaîne de valeur, une analyse des interconnexions entre les activités permettra de distinguer la diversification basée sur un partage réel/ illusoire de ressources et compétences (Grandval et Vergnaud, 2006).

Figure 1: Chaîne de valeur simplifiée d'une compagnie d'assurance.



Adapté de : Dommissse et Oosthuizen (2004) et Perissionotto (2003).

Dans cette optique, il est utile d'identifier les activités de la chaîne de valeur dont un rapprochement sera susceptible de créer de la valeur, soit par une baisse des coûts, soit par un renforcement de la différenciation. Notre saisie de la relatedness va combiner les apports de la théorie des ressources et compétences et l'approche de la chaîne de valeur, permettant ainsi aux dirigeants d'avoir des réflexions sur leurs perceptions de la relatedness entre métiers. D'un autre côté, une analyse de la présence/ absence, de compétences intégratrices censées renforcer la relatedness métiers, dans les discours oraux et écrits des acteurs, va nous permettre de répondre aux objectifs de ce travail de recherche.

4.3 LE CHOIX DES CAS ET COLLECTE DES DONNEES

Les cas à étudier sont choisis en considération de la problématique et du cadre conceptuel. Le nombre de cas dépend du problème théorique, et doit couvrir l'hétérogénéité et la variabilité des concepts de la problématique pour satisfaire au critère de représentativité théorique (Wacheux, 1996, p 93). Une investigation sur la nature des métiers exercés⁶, a permis de retenir cinq cas européens, ces assureurs ont accepté de participer à cette étude. Un cas a été choisi comme cas pilote⁷, les autres cas sont considérés comme des cas de contrôle pour évaluer l'existence ou non de nouveaux éléments non détectés dans le cas pilote, on parle alors de réplication successive (Yin 1994).

Entre 2007 et 2009, plusieurs collectes de données ont été réalisées [articles dans les revues spécialisées⁸, rapports annuels, entretiens semi- directifs⁹, documents remis après les entretiens et communiqués de presse] afin de mettre à jour les cas en tenant compte des évolutions survenues. La multiplication des sources permet la triangulation, ce qui est une exigence de la recherche qualitative (Yin, 1994 ; Wacheux 1996, p 192). L'adoption des entretiens semi- directifs comme outil de collecte des données se justifie par le manque d'autres sources contenant la qualité des données recherchées auprès des acteurs.

Tableau 2 : Liste des entretiens semi- directifs par cas

⁶ À partir des rapports annuels téléchargeables sur les sites web des groupes.

⁷ La sélection se fait en recherchant le(s) cas pour lesquels les processus que l'on cherche à expliquer sont les plus marqués, et qui doit permettre également d'accéder à de multiples sources de données, pour des raisons de confidentialité, nous n'allons pas citer lequel des cinq cas est notre cas pilote.

⁸ Le thème d'assurbanque est très médiatisé dans la presse spécialisée, plusieurs articles ont été téléchargés à partir de FACTIVA.

⁹ Les entretiens ont été réalisés entre mars 2008 et avril 2009, on a abordé l'entretien avec un guide qui dresse la liste des sujets à aborder, un aller-retour avec la théorie a été initié, afin de faire émerger de nouvelles questions, et approfondir des réponses et thèmes particuliers.

Groupe multinational	Cas	Fonctions des personnes interrogées ¹⁰	Nombre d'entretiens	Remarques ¹¹
Groupe ALLIANZ	ALLIANZ Banque (cas), ex Banque AGF France	Directeur Général	1	Enregistré
		Directeur Stratégie	2	Enregistré
	AGF France	Responsable réseaux AGF Finance	1	Enregistré
	ALLIANZ SE (cas), (Allemagne)	Département Développement	3	Enregistré
GROUPE AXA	AXA Banque France (Cas)	Directeur Général	1	Enregistré
		Directeur Marketing	1	Non Enregistré
	AXA	Direction Pilotage Réseaux	1	Enregistré
		Directeur de Gestion	1	Enregistré
		Chief operating officer	1	Enregistré
	AXA Belgique et AXA Banque Europe (Cas)	Directeur Général	1	Enregistré
Groupe GROUPAMA	Groupama Banque, Finama Banque (Cas)	Président directeur général	1	Enregistré
	Groupama	Directeur Stratégie	1	Enregistré
		Directeur commercial	1	Enregistré
Autres entretiens avec des agents généraux et experts en bancassurance	Agents généraux en France	Agents généraux et directeur de syndicats d'agents	5	Non enregistré
	Consultant cabinet de conseil	Consultant	1	Non Enregistré
	Aviva France	Directeur Marketing produit	1	Enregistré
Nombre Total d'entretiens			23	

Les données ont été traitées en deux étapes. Dans un premier temps, une analyse manuelle des différentes sources de données a permis d'extraire les principales orientations dans le discours des acteurs retenus, cette méthode est basée sur l'analyse thématique de contenu. Une lecture du corpus a permis d'extraire des thèmes secondaires, qui ont été regroupés pour

¹⁰ Pour protéger l'anonymat des répondants et des entreprises, seul le type de cas (cas pilote, cas de contrôle 1, 2, 3 et 4) apparaîtra sous les citations insérées dans le présent papier. Ces citations permettent d'illustrer les tendances générales de l'analyse des données à partir de passages représentatifs du discours des interlocuteurs.

¹¹ Les comptes rendus des entretiens enregistrés par dictaphone ont été transmis, après retranscription aux personnes interrogées pour être complétés le cas échéant.

extraire les thèmes principaux du corpus, ainsi, ces derniers sont regroupés en plusieurs ensembles appelés rubriques thématiques. Pour le traitement des entretiens retranscrits, nous avons adopté l'analyse de contenu, cette analyse s'est faite grâce au codage puis au recouplement et à la comparaison des discours, en adoptant des outils proposés par Miles et Hubermann, (1991) comme les tableaux récapitulant les différentes informations collectées. Une liste thématique est constituée à partir des données du cas pilote, cette liste est appliquée aux autres cas de contrôle, afin d'évaluer la reproductibilité et la stabilité des codes. Ceci nous a permis de construire la grille d'analyse thématique.

Dans une seconde étape, nous avons procédé à une analyse automatique des données à l'aide de deux logiciels Tropes¹² et Alceste¹³. Ces deux logiciels d'analyse ont été utilisés pour faciliter le processus de catégorisation, de regroupement et de comparaison des informations en fonction de concepts ou de thèmes émergeant de l'interprétation des résultats. Ceci a permis de centrer l'interprétation des données sur les résultats les plus significatifs.

Nous avons choisi de compléter et de vérifier les informations à l'aide de l'analyse des autres sources de données.

5. RESULTATS ET DISCUSSIONS

Il ressort de l'analyse thématique et textuelle un nombre de sources de synergie qui sont réellement exploitées par les assureurs étudiés.

Le réseau de distribution d'assurance opérationnel et bénéficiant d'une certaine notoriété permet d'exploiter la synergie entre l'assurance et la banque. En effet, un agent général a une relation de proximité avec les clients plus importante que les banquiers, ayant un taux de rotation beaucoup plus élevé, créant ainsi une stabilité et profondeur de la relation client. Cette compétence est citée, par toutes les personnes interrogées, ainsi que dans notre analyse des rapports d'activités, comme source principale de différenciation pour le client.

« L'utilisation d'un réseau commercial qui se diversifie ou qui complète son cœur de métier par d'autres offres, qui appartiennent à un autre métier, est bien une diversification connectée, puisqu'on s'appuie sur les mêmes vendeurs pour commercialiser des offres qui sont plus larges ». Extrait entretien cas pilote.

¹² Tropes est un outil d'analyse sémantique de textes qui analyse le contenu d'un texte afin d'extraire les concepts et élaborer un réseau de relations entre ces concepts sous forme de graphes. Tropes est bien adapté aux textes longs, documentaires ou entretiens enregistrés retranscrits.

¹³ Alceste est un logiciel d'Analyse de Données Textuelles, issu du C.N.R.S. avec le soutien de l'ANVAR, développé et commercialisé par la société IMAGE. L'objectif est de quantifier un texte pour en extraire les structures signifiantes les plus fortes afin de dégager l'information essentielle contenue dans les données textuelles. Décrire, classer, assimiler, synthétiser automatiquement un texte, tel est l'intérêt du logiciel Alceste.

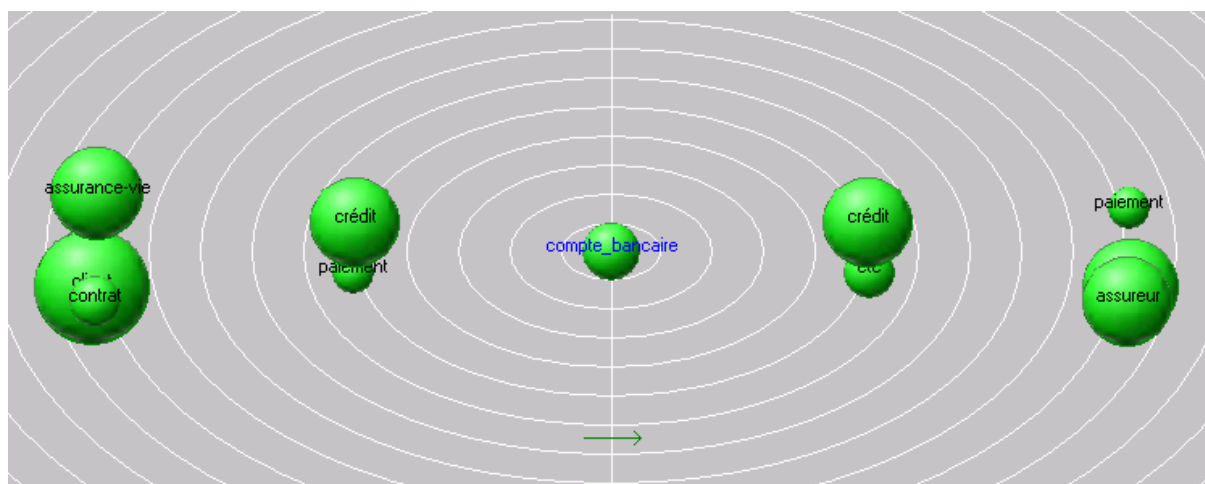
Aussi, l'activité bancaire participe à la pérennité de l'activité globale de l'assureur par la multiplication des contacts avec le client et donc l'enrichissement de sa connaissance. En effet, les assureurs connaissent moins bien le profil du client que les banquiers. Ainsi, la banque aide par nature l'assureur à tisser une relation avec la clientèle, puisqu'elle est génératrice de contacts.

Nos analyses montrent aussi une volonté à créer des synergies commerciales. Dans ce sens, les répondants relient l'assurance vie à l'activité crédit dans une logique d'approche globale de la clientèle, ce qui est source de fidélité pour le client.

« Un autre point qui est important en terme de fidélisation, c'est le crédit adossé à l'assurance vie, c'est un vrai savoir-faire ». Extrait des entretiens du cas pilote.

On observe dans ce graphe¹⁴ une forte proximité entre assurance- vie et crédit, ainsi qu'entre les classes « compte_bancaire » et « crédit ».

Figure 2 : Résultat affiché par le logiciel Tropes cas pilote



Les assureurs réussissent ainsi à lier le client et créent une sorte de système propriétaire avec des mécanismes forts de dépendance (Gregor, 2002, p 140 ; Nayyar, 1990). Dans cette perspective, le compte bancaire permet de transformer les flux à court terme vers des produits long terme comme l'assurance vie.

« La banque peut être un effet de levier pour des produits d'assurance [...], on aura des capitaux qu'on pourra les transformer vers des produits plus à long terme comme l'assurance vie ». Extrait des entretiens cas de contrôle 4.

¹⁴ Dans les résultats affichés par le logiciel Tropes, chaque classe d'équivalent est représentée sous la forme d'une sphère dont la surface est proportionnelle au nombre de mots qu'elle contient, la distance entre la classe centrale et les autres classes est proportionnelle au nombre de relations qui les tient. Voir aussi l'Annexe A et B.

L'une des sources de synergies identifiées, se manifeste, aussi, par l'utilisation de la richesse de la base de données assurance pour offrir des fonctionnalités ou des avantages tarifaires spécifiques bancaires à certaines catégories de client. Aussi, la plupart des interrogés soulignent que l'assureur exploite les données sur les caractéristiques des clients, à partir de l'assurance, pour déterminer un score de risque pour le crédit.

« On étudie les caractéristiques d'assurance des clients pour déterminer un score risque crédit, on se sert des données assurance ». Extrait cas Pilote.

Ceci rejoint les propos de Gardes Erise Nathalie (2002) qui souligne que la vente d'un produit bancaire et un produit d'assurance, à un même client permet de réduire l'asymétrie d'information entre la compagnie et son client et rend possible une meilleure évaluation du risque.

Par ailleurs, il ressort de nos analyses que les assureurs veulent profiter de l'image de marque de la société mère, en la présentant à chaque fois, comme source de synergie. A ce titre, et avec la baisse de la crédibilité des banques, qui ont beaucoup souffert en termes d'image en ces temps de crise, l'assureur peut avoir une image plus rassurante, notamment sur les produits d'épargne.

Cependant, nos résultats montrent aussi l'existence de certains freins et blocages, qui compliquent l'exploitation réelle des sources de synergies identifiées. Ainsi, la présence significative des références¹⁵ : (0048 problèmes), (0018 risques), (0009 contraintes) dans les corpus analysés du cas pilote montre bien les difficultés que rencontrent ces acteurs dans leur stratégie de diversification vers la banque. Comme résultat inattendu, les références significatives qui reflètent le plus ces difficultés tiennent surtout à la source principale de synergie, à savoir le réseau de distribution. La présence significative des références : (81 réseaux), (37 agents), (36 commercial), (0003 culture), (0003 motivation) évoque la présence de difficultés sur le volet culturel de la démarche commerciale de vente ainsi que la motivation des agents généraux à vendre la banque. Ceci rejoint les propos de Grandval et Vergnaud (2006, p 156) pour qui « la culture des banques et des assurances sont très différentes, particulièrement, dans leurs compréhensions du risque et de leurs métiers de base ».

¹⁵ Chaque ligne dans les textes analysés comporte une référence, précédée d'un compteur indiquant le nombre de mots (occurrences) qu'elle contient. Seules les références significatives sont affichées. Voir l'annexe A, un extrait des références significatives tirées à partir des résultats du logiciel TROPES.

Ce qui amplifie encore plus cette difficulté dans le cadre spécifique des assureurs, c'est la nature et structure du réseau de distribution, en effet, cohabitent dans ce réseau des agents généraux, des commerciaux salariés, des réseaux mandataires et des courtiers, impliquant des cultures de vente hétérogènes.

Un autre frein spécifique aux assureurs tient à la difficulté à mobiliser les réseaux de distribution dans certains pays européens, ainsi, contrairement au réseau de distribution d'assurance Belge, en France, les agents généraux sont souvent liés par un contrat d'exclusivité avec l'assureur, mais restent des professionnels indépendants non salariés. De ce fait, les efforts et tests qui ont été mis en place pour la création d'espaces dédiés à la banque dans les agences, ainsi que la présence de conseillers bancaires, ne peuvent pas être imposés aux réseaux. Plus généralement, ce statut de professionnels indépendants complique tout essai d'implantation d'une nouvelle orientation stratégique.

Aussi, la faible rémunération des produits de banques de détail, en comparaison avec les produits d'assurance vie et IARD, démotive la force de vente et l'incite à consacrer plus de temps à leur cœur de métier, l'assurance, qu'au nouveau métier bancaire. Il faut remarquer sur ce point que certains interlocuteurs mettent en exergue la faible rentabilité de la banque en France par rapport aux autres pays européens.

« La facturation des banques françaises est l'une des plus faibles en Europe, les marges sur crédits sont parmi les plus faibles d'Europe ». Extrait cas pilote.

Nos entretiens réalisés avec les agents généraux, choisis en considération de leurs activités bancaires, laissent penser que la banque est plus perçue comme un produit à part, que dans une approche d'offre globalisée de solutions aux clients, malgré les efforts des managers, pour leurs inculquer cet esprit de relation globale du client.

Le logiciel Alceste a reconnu dans le cadre de l'analyse du cas pilote 438 unités de texte élémentaire (u.c.e) parmi lesquelles il a classé 204. La classe¹⁶ numéro 3 représente 21.69% du discours, le vocabulaire spécifique de cette classe tourne autour des termes comme agent (Khi2=25), réseau (Khi2=12), distribution (Khi2=9), commercial (Khi2=10), difficultés (Khi2=7), rentabilité (Khi2=6), formation (Khi2=7), financier (Khi2=16). On peut aisément déduire les freins liés à la faible rentabilité des produits bancaires, le besoin de formation pour les agents généraux, notamment pour ceux qui sont très impliqués en IARD, et pour qui les activités financières constituent un nouveau métier qu'ils ne maîtrisent pas assez.

¹⁶ Voir annexe C

D'autant plus que la formation en banque nécessite, pour le réseau de distribution un temps considérable qui correspond à un temps en moins à la vente de produits d'assurance.

D'autres références significatives issues des résultats de l'analyse par Tropes démontrent l'existence des blocages et contraintes liées aux : (0011système_d_information) (0010 back_office), (0007 contrôle), (0005 crise), (0005 réglementation). En effet, l'importance des synergies est atténuée, par des freins de nature réglementaire et d'autres internes aux assureurs. Ainsi, En France, le statut d'intermédiaires en opération de banque¹⁷ (IOB) des agents généraux d'assurance engendre des devoirs et obligations et ne permet pas de tout faire, la force de vente n'a aucun pouvoir de décision, engendrant un manque de réactivité.

En outre, et concernant la relatedness liée à la base de donnée et fichier client, les bases clients d'assurance et de banque ne sont pas complètement fusionnées. Dans ce sens, les assureurs ont hérité plusieurs systèmes d'informations suite à leurs stratégies de fusions et acquisitions. L'intégration d'un nouveau système bancaire est compliquée et coûteuse. D'un autre côté, une incompréhension mutuelle entre le front office d'assurance et le back-office bancaire a été identifiée, ceci est dû à des différences dans les objectifs, induisant des conflits d'intérêts. L'explication la plus plausible est l'existence d'un risque d'affecter et fragiliser la relation client si un sinistre se produit entre le client et la banque, ou un dossier de client ne soit pas accepté. Ces résultats rejoignent celles de Nayyar (1993) pour qui « l'échec dans la satisfaction des attentes des clients et des salariés des nouveaux services peut affecter négativement les services existants ».

Aussi, on a pu identifier un thème inattendu que l'on peut qualifier d'« autocensure ». Elle se manifeste par la présence d'une tutelle vigilante et très stricte face aux contrôles des institutions financières, faisant preuve, aussi, d'une certaine « peur » du nouveau métier bancaire. Les assureurs se sont lancés dans la banque, au moment où, les directives européennes et les réglementations étaient renforcées après la dernière crise financière.

En terme de présence/ absence de compétences intégratrices, censées renforcer la relatedness entre les métiers, on peut signaler la faible présence des mots importants tels que : (0004¹⁸ coordination), (0003 apprentissage) et (0003cohérence). Il ressort toutefois des efforts importants pour améliorer la relation entre front- office et back- office bancaire, permettant ainsi de minimiser les problèmes liés à l'intégration de la banque.

¹⁷ Est intermédiaire en opérations de banque toute personne qui, à titre de profession habituelle, met en rapport les parties intéressées à la conclusion d'une opération de banque.

¹⁸ 0004 indique le nombre d'occurrence de la référence coordination dans le corpus analysé, ce résultat est affiché par le logiciel Tropes.

« Il y a des réunions de coordination régulière entre la hiérarchie responsable du réseau, le responsable banque au sein du siège et ses principaux collaborateurs, pour mettre sur la table tous les problèmes généraux, qui peuvent être des problèmes liés aux produits, liés aux back-offices ». Extrait des entretiens cas de contrôle 3.

Aussi,

« Des postes de conseiller et coach régional ont été créés, pour aider l'agent général à fidéliser ses clients, mais aussi à développer son portefeuille », Extrait des entretiens cas de contrôle 3.

En effet, ce type de cadre intégrateur représente une liaison structurelle qui favorise la coordination de métiers dans le cadre financier et assure la cohérence de l'offre globale (Belaounia, 2000).

Enfin, la présence de références importantes au regard de l'acquisition d'avantage concurrentiel comme : (0003 différenciation), d'une part, et l'absence des termes tels que: (Coûts) dans les résultats d'analyse thématique et textuelle, montre que les acteurs ne perçoivent pas les bénéfices de leurs stratégies de diversification vers la banque en terme d'économies de coûts, mais plus en termes de différenciation. Ceci rejoint les propos de Berger (2000), Pestieau et Pirard (1990) et Gardes Erize (2005), pour qui la littérature portant sur l'économie de champ et d'envergure dans le secteur financier est problématique, et que plusieurs études concluent à une absence de preuves.

Nos résultats montrent aussi une difficulté que retrouvent ces acteurs, au niveau de la valorisation de la création de valeur apportée par la banque à l'assureur. Ainsi, il existe des bénéfices indirects difficiles à valoriser et à chiffrer, tels que la multi-détention de produit, la fidélité induite par l'ajout de la banque, la meilleure connaissance client, l'effet de levier sur l'assurance par le transfert des flux court terme en produit long terme comme l'assurance-vie. Cette difficulté à valoriser les synergies réelles constitue un frein au développement de la stratégie et complique encore plus, toute action d'incitation de la force de vente à la vente de produits bancaires.

Au final, l'analyse des études de cas, et les allers-retours avec la théorie nous conduisent au modèle conceptuel suivant :

Figure 3 Cadre conceptuel de la création de valeur associée à l'assurbanque

<i>Relatedness [cœur de métier– banque]</i>		Synergie en termes d'avantage concurrentiel
Compétences clés	Compétences spécifiques	
-Réseau de distribution (proximité, durabilité) -Bases de données clients d'assurance -Image société mère	-Spécialiste bancaire en agence d'assurance -Instauration d'une culture d' « Offre globale » -Plus d'automatisation des opérations bancaires - Innovation dans les systèmes incitatifs	- Multi-détention des clients - Fidélisation - Meilleure connaissance client (plus de contact) - Conquête pour l'assurance - Transfert des flux CT en produit LT (Assurance-vie)
<i>Freins au développement de l'assurbanque</i>		
Freins Interne		Freins externes selon le pays
- Statut d'IOB (manque de rapidité et réactivité) - Statut indépendant -Culture -Formation -Conflits d'intérêt (front office- back office bancaire) -Ciblage de la clientèle (clientèle de masse, PNB faible) - Systèmes d'informations non fusionnés - Mode de développement en banque - Capacité de valorisation de la création de valeur		-Réglementation -Manque de légitimité - Rémunération de la banque selon pays - Maturité d'internet

6. CONCLUSION

L'approche de Rumelt se fonde sur l'idée que si les activités d'une firme sont caractérisées par des produits, marchés ou technologies similaires, alors ces activités sont liées. Nombre d'auteurs s'accordent pour considérer que la combinaison des métiers d'assurance vie et des activités bancaires est théoriquement source de synergies et peut être assimilée à une stratégie

de diversification de métier « reliée » (Teunissen, 2008, Staikouras, 2006 ; Carow , 2001 ; Brewer et al 1988 ; Boyd et Graham, 1993). Nos analyses du cas particulier des entreprises d'assurance qui se sont diversifiées vers le métier de banque de détail montre que cette « relatedness » n'est que potentielle et sa réalisation effective se heurte à des difficultés et freins qui sont propres au secteur d'assurance, et aux entreprises d'assurance selon le pays d'implantation. Ainsi, la structure très variée du réseau de distribution des assureurs dans plusieurs pays européens comme la France (le statut indépendant des réseaux d'agents généraux, le statut d'intermédiaire en opération de banque contrairement à un statut d'agent bancaire en Belgique, la cohabitation de plusieurs canaux de distribution : conseillers, courtiers, agents généraux, salariés, banque en ligne) atténue l'importance de la relatedness au niveau de la principale source potentielle de synergie, le réseau de distribution des assureurs.

D'un autre côté, les bases de données banque et assurance communiquent, mais ne peuvent être fusionnées, ceci est due, notamment aux héritages de plusieurs systèmes d'informations, lors des opérations des fusions acquisitions, entreprises par les assureurs européens.

En plus, les contraintes réglementaires variant d'un pays à l'autre, le manque de légitimité des assureurs à proposer des produits bancaires, sont tous des facteurs qui freinent le développement des assureurs dans leurs activités bancaires. Ces facteurs internes et externes aux entreprises d'assurance peuvent mieux expliquer le retard des assurbanquiers par rapport aux bancassureurs ayant montré un plus grand succès dans leurs diversifications vers l'assurance. Nos résultats confortent les résultats de (Montgomery, 1985) obtenus dans le cadre du secteur industriel, stipulant il n'y a pas de lien significatif entre les mesures de diversification et la rentabilité de la firme, après avoir tenu compte de la part de marché, la concentration et la rentabilité du secteur. Nos résultats confortent aussi les résultats de Grant et Jammie, 1988), qui ne trouvent pas de différence entre stratégie de diversification reliée et non reliée.

L'un des apports méthodologiques de ce travail est l'application des nouvelles mesures de la relatedness basées sur les apports de la « resource based view », combinée à l'analyse par la chaîne de valeur au secteur d'assurance. Pour preuve, cette déclaration, issue des entretiens:

« Il faut certainement appliquer des méthodes très proches des industriels lorsqu'ils se diversifient, c'est-à-dire, étude client, coordination avec le métier de base, [...], on aurait peut être de bonnes leçons à apprendre de l'industriel d'un cas type de diversification » Extrait des entretiens cas pilote.

Ce travail nous semble apporter plusieurs contributions à la littérature. Il est l'un des premiers à se focaliser sur la question de développement des assureurs en banque. Ainsi, nos résultats complètent les travaux de (Grace et Timme, 1992 ; Hardwick, 1994; Berger et al, 2000) qui se sont limités à un nombre restreint d'activités (vie/ non- vie), en prenant en compte les nouveaux métiers qu'exercent aujourd'hui les assureurs, notamment les activités bancaires. Ce travail complète, de la même manière, les contributions faites sur la bancassurance, en explorant, à la lumière de la théorie de la ressource, les sources de synergies, associées à la stratégie de développement des assureurs en banque.

Il nous semble que la mise en lumière de nos résultats envoie un message fort aux dirigeants des entreprises d'assurances qui se sont lancés en banque. Ces messages se veulent résolument optimistes.

Dans une stratégie d'assurbanque, l'enjeu est celui de l'animation des réseaux. Est visée ici une modification de la structure et de la mentalité des agents généraux. Ancienne profession réglementée, surtout spécialisée sur l'assurance dommages. Ainsi, les agents généraux, doivent être convaincus de l'apport réel de la banque à leurs activités de base, l'assurance. Ceci est étroitement lié à la capacité des ces acteurs à valoriser et mesurer la création de valeur associée aux sources de synergies identifiées. Il est utile de renforcer le dynamisme commercial en accompagnant les forces de vente et en recherchant une plus grande mutualisation des compétences, en motivant et sensibilisant d'avantage les réseaux, avec un pilotage et des bonnes pratiques commerciales. Néanmoins, il ne faut pas mettre pression sur les agents généraux pour vendre la banque, car un vendeur qui n'est pas motivé ne pourra pas vendre le bon service. Il faut le faire dans un esprit gagnant - gagnant, en convergeant les objectifs. Pour Ouchi (1980), la congruence et la convergence des buts et actions des acteurs sont assurées par le biais d'une forte culture interne. Nohria et Ghoshal (1997), mettent en évidence des mécanismes de contrôle plus subtils et moins hiérarchiques : le contrôle par les valeurs, ou la culture, orientant les comportements dans le sens de la stratégie globale affichée par l'entreprise, une stratégie d'offre globalisée de solutions, la même aux yeux des clients. Il faut diffuser un autre état d'esprit au sein de l'organisation, selon lequel la combinaison des activités crée un supplément de valeur étant donné que chaque entité peut créer de la valeur. Cette création de valeur n'est pas forcément financière au départ, mais il faut chercher plus la satisfaction des clients grâce à la cohérence de l'offre¹⁹.

¹⁹ Lamarque (2005)

Une des stratégies d'incitation consisterait à privilégier les formations commerciales aux formations assez techniques, afin de lever les freins chez les commerciaux pour qu'ils puissent vendre des produits bancaires, et plus ils vendront, plus ils seront formés. Des outils d'aide à la vente devront être mis en place pour les aider dans cette tâche. Cependant, ces actions peuvent se heurter au statut indépendant des agents généraux qui sont rémunérés par des commissions variables. Lamarque (2005) signale qu'un système d'incitation à travers la rémunération variable pose un risque de conflits d'intérêts avec les services transversaux, et propose d'introduire des systèmes d'incitations croisées.

Ces acteurs peuvent aussi choisir de maximiser les efforts de la force de vente, autour des produits bancaires, à forte valeur ajoutée, en privilégier le canal à distance pour les autres produits, ne nécessitant pas, l'intervention d'un agent général d'assurance ou d'un commercial. Dans ce sens, il est demandé plus d'automatisation des opérations bancaires, pour plus de rapidité et réactivité.

D'un autre côté, avoir une seule comité de direction pour la banque et l'assurance serait un véritable atout, avec, un (une) responsable de l'assurance qui est aussi rémunéré (e) en se basant sur les objectifs bancaires. À ce titre, toutes les autres directions et collaborateurs commerciaux auront le même intérêt et objectif en matière banque et assurance.

Il faut rappeler cependant, que l'entrée des assureurs en banque est une stratégie qui est encore récente, des études ultérieures pourront prolonger cette étude, en reliant la relatedness entre les métiers, ainsi mesurée, avec des indicateurs de création de valeur appropriés. Une mesure de la création de valeur apportée par la banque à l'assureur consisterait à prendre deux échantillons de segments de clientèle très similaires, avec un des deux échantillons représentant des clients d'assurance et de la banque, le deuxième représentant des clients seulement de l'assurance. La mesure serait de suivre et de comparer les évolutions des encours en assurance vie et le taux de résiliation²⁰ des deux échantillons.

Nous souhaitons que les quelques recommandations apportées au regard des cas que nous avons étudiés trouveront écho dans les pratiques professionnelles.

BIBLIOGRAPHIE

- AMIT R., SHOEMAKER P.J.H. (1993), « Strategic Assets and Organizational Rent », *Strategic Management Journal*, vol. 14, p. 33-46.
- ANDERS PEHRSSON (2006), « Business relatedness and performance: A study of managerial perceptions », *Strategic Management Journal*, 27: 265–282.
- AZZONE, G., BERTELE, U., RANGONE, A., (1995), "Measuring resources for supporting resource based competition", *Management Decision*, 9, pp: 57-62

²⁰ Nous tenons à remercier l'avis d'un expert en bancassurance, qui nous a éclairés de cette idée.

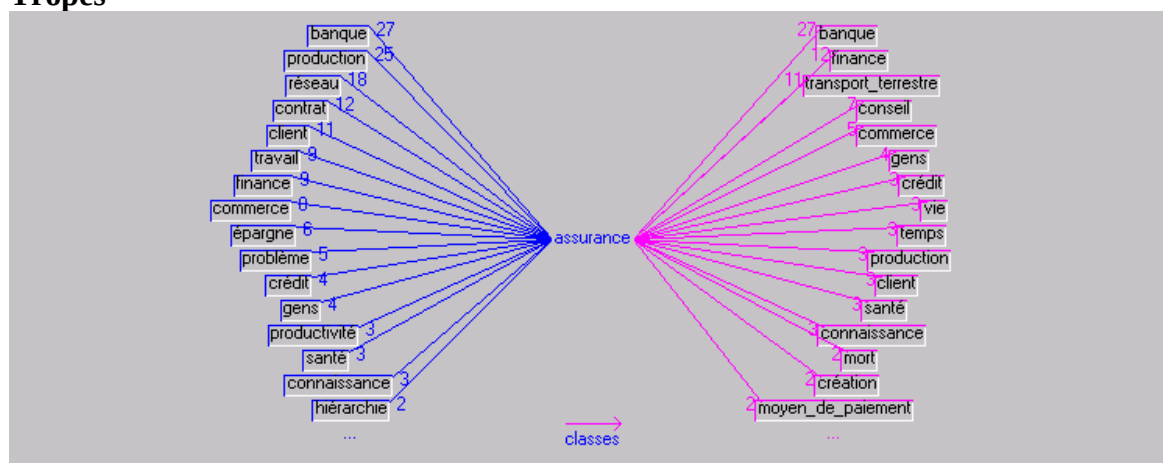
- BARNEY, J.B., (1995), "Looking inside for competitive advantage", *Academy of Management Executive*, 4, pp: 49-61
- BARRESE J., SCHELLHORN, C.D, SCORDIS N. A (2002), "Insurers expansion into banking: Thrifts and Benefits from Integration", *Review of Business*, pp: 49- 52
- BELAOUNIA SAMIA (1999), « Le positionnement : un indicateur non suffisant de la stratégie de diversification », cahier de recherche CERAG N° 9903, Université Paris Dauphine
- BELAOUNIA. SAMIA (2000), « Liens inter- métiers et synergies opérationnelles : application à un échantillon de quinze groupes bancaires français », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 3, No. 4, pp : 5-35.
- BENOIST GILLES, (2002), "Bancassurance: The New Challenges", *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, Vol. 27 No. 3, pp: 295–303.
- BERGER, CUMMINS, WEISS, (2000), « Conglomeration versus Strategic Focus: Evidence from the Insurance Industry », *Journal of Financial Intermediation*, 9, 323–362
- BETTIS R. A, (1981), « Performance differences in related and unrelated firms », *Strategic Management Journal*, pp: 379-393
- BHARADWAJ S, FAHY J, VARADARAJAN. P, (1993), « Sustainable competitive advantage in service industries: A conceptuel model and research propositions », *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp: 83-99.
- BHIDE. A, (1986), « Hustle as strategy », *Harvard Business Review*, Vol .64, No.5, pp: 59-65.
- BLACK, J.A., BOAL, K.B., (1994), "Strategic resources: traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, pp: 131-148
- BOYD, J. H. AND S. L. GRAHAM., (1993), "Bank Holding Company Mergers with Nonbank Financial Firms: Effects on Risk of Failure." *Journal of Banking and Finance* 17, pp:43-63.
- BORDERIE. A, LAFITTE.M, (2004), « La bancassurance, stratégies et perspectives en France et en Europe », *Revue Banque Édition*.
- BREWER. E, FORTIER. D, PAVEL. C, (1988), "Bank risk from non bank activities, Economic Perspectives, Federal Reserve Bank of Atlanta, pp: 1-25.
- CAROW, K.A. (2001), "Citicorp-Travelers Group Merger: Challenging Barriers Between Banking and Insurance", *Journal of Banking and Finance*, 25
- CHANDLER. A. D, (1962), « Strategy and structure : chapters in the History of the American Enterprise, Cambridge, MA : M.I.T Press.
- COLLIS, D.J., MONTGOMERY, C.A., (1995), "Competing on Resources: Strategy in the 1990s", *Harvard Business Review*, pp: 118-128
- DANKBAAR. B, VERMEULEN. P, (2002), "The organisation of product innovation in the financial sector", *The Service Industries Journal*, Vol. 22, No. 3, pp: 77-98.
- DANIEL J.P, (1992), « La bancassurance : fin de la première étape ou dernière étape avant la fin ? Éditions de Verneuil.
- DE MONTMORILLON. B, (1986), « LES GROUPES INDUSTRIELS : ANALYSE STRUCTURELLE ET STRATEGIQUE », *ECONOMICA*, PARIS.
- DES GARETS VERONIQUE (2005), « La gestion de la relation client dans la banque », in Lamarque (2005),(coord), « Management de la banque : Risques, relation client, organisation », ouvrage collectif, *Pearson Education*.
- DE GRUYSE BERNARD (2005), « La bancassurance en mouvement », *De Boeck & Larcier*.
- DOMMISSE W.R, OOSTHUIZEN. H (2004), "Value chain deconstruction in the United Kingdom retail life insurance industry and resulting strategic options for new entrants to the market", *South African Journal of Business Management*, Vol. 35, No.4 , pp :11-19.
- EASINGWOOD. C.J, STOREY. C, (1999), "Types of new product performance: Evidence form the consumer financial services sector", *Journal of Business Research*, 46, pp: 193-203.

- EVARD. Y, PRAS. B, ROUX. E, (2003), « Market : étude et recherches en marketing », Dunod, 3ème édition.
- FARJOUN. M (1994), "Beyond Industry Boundaries: human Expertise, Diversification and Resource related industry groups", *Organization Science*, Vol. 5, No. 2.
- FERRARY. M (1997), « Banques à réseaux : à la recherche de l'avantage concurrentiel », *Revue Française de Gestion*, pp : 52-62.
- GARDES ERISE NATHALIE (2002), « Economies des coûts de transaction, économie des compétences : un débat théorique pour une interprétation des alliances du secteur bancaire », *document de travail*, IAE de Pau et des pays de l'Adour.
- GRACE M.F AND S.G TIMME, (1992), « An Examination of Cost Economies in the United States Life Insurance Industry", *Journal of Risk and Insurance*, 59, pp: 72- 103.
- GRANDVAL. S, VERGNAUD. S., (2006) «Interrelationships Among Business units as a way to leverage resources», *Problems and Perspectives in Management*, pp: 151- 163.
- GRANT. R. M, (1991), « The resource- based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California Management Review*, Vol. 91, No. 3, pp: 481- 510.
- GRANT, R.M., (1996), "Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration", *Organization Science*, 4, pp: 375-387
- GRANT. R. M, JAMMINE. A.P (1988), "Performance differences between the Wrigley/ Rumelt strategic categories", *Strategic Management Journal*, 9, (4), pp: 333- 346
- GREGOR. PETER, (2002), « L'avantage concurrentiel soutenable dans les services financiers : vers un nouveau modèle de concurrence », *Thèse de Doctorat*, Université Paris Dauphine.
- HARDWICK, P (1994), « Scale and Scope Economies in the UK Life Assurance Industry", *British Review of Economic Issues*, 16, pp: 69- 86.
- HENDERSON, R., COCKBURN, I., (1994), "Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research", *Strategic Management Journal*, 63-84
- INGHAM. H, THOMPSON. S, (1995), « Deregulation, firm capabilities and diversifying entry decisions, the case of financial services», *The Review of Economics and Statistics*, 177, 183.
- KAZANJIAN. R. K, DRAZIN. R, (1987), "Implementing Internal diversification: contingency factors for organization design choices", *Academy of Management Review*, 12, pp: 342- 354.
- KAZANJIAN. R. K, NAYYER. P. R, (1993), "Organizing to attain potential benefits from information asymmetries and economies of scope in related diversified firms", *Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 4, pp: 735- 759.
- LAMARQUE. E, (1996), « Les métiers bancaires : définitions et logiques d'intégration, proposition d'un cadre méthodologique et conceptuel d'analyse », *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion*. Université Bordeaux 4 Montesquieu.
- LAMARQUE. ERIC, (1997), « La bancassurance : Compétences clés et limites à son développement », *Revue de Financier*, No. 109, pp : 41-51.
- LAMARQUE. E, ZOLLINGER. M, (2004), « Marketing et stratégie de la banque », *Dunod*, 4ème édition.
- LITAN. R, (1987), « What should banks do?" (Washington, D C Brookings)
- MARKIDES C, WILLIAMSON PJ. (1994), "Related diversification, core competencies and corporate performance", *Strategic Management Journal*, 15, pp: 149-165.
- MARKIDES. C, WILLIAMSON. P (1996), « Corporate diversification and organizational structure: a resource based view", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 2, pp: 340- 367.
- MILES M.B., HUBERMAN, A.M (1991), "Analyse de données qualitatives, Recueil de nouvelles méthodes. Bruxelles : De Boeck.

- MINDA, A. ET PAGUET, J.-M. (1995), *Vers une économie industrielle des alliances bancaires ?*, in : *Revue d'économie financière*, n° 35, pp. 181-206
- MONTGOMERY, C.A, (1985), « Product-market diversification and market power », *Academy of Management Journal*, 28, pp 789-798
- NAYYAR. P.R (1990), « Information asymetries: A source of competitive advantage for diversified services firms », *Strategic Management Journal*, 11, pp : 513- 519.
- NAYYAR (1992A), "Performance effects of three foci in services firms", *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 5, pp: 985- 1009.
- NAYYAR (1992B), "On the measurement of corporate diversification strategy: evidence from large U.S service firms", *Strategic management journal*, Vol. 13, Issue 3, pp: 219- 235.
- NAYYAR. P. R (1993), «Performance effects of information asymmetry and economies of scope in diversified services firms», *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 1, pp: 28- 57.
- PALEPU. K (1985), « Diversificatoin strategy, profit performance and entropy measure » *Strategic Management Journal*, pp: 239-255.
- Penrose. E (1959), « The theory of the Growth of the firm » Wiley, New York.
- PERISSIONOTTO. GIOVANNI (2003), "The creation of value through a specialized distribution network", *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, Vol. 28, No. 3, pp: 495-501.
- PESTIEAU, PIRARD. CH (1990), « L'entreprise d'assurance : économies d'échelle et performance, *Revue d'ÉconomieFinancière*, 11, 93-104, 1990.
- PORTER M.E (1986), « L'avantage concurrentiel », *InterEdition*.
- PORTER. M.E (1999), « L'avantage concurrentiel- comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », Dunod, Paris.
- PRAHALAD CK, BETTIS RA. (1986), "The dominant logic: a new linkage between diversity and performance". *Strategic Management Journal* 7(6): 485–501.
- PRAHALAD, C.K., HAMEL, G., (1990), "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, 3, pp: 79-91.
- QUÉLIN, B., (1995), "Competence of the Firm and Strategic Alliances: Creation of New Capabilities and Appropriability", HEC Working Paper.
- ROBINS. J, WIERSEMA. M. F, (1995), « A resource- based approch to the multibusiness firm : Empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance », *Strategic Management Journal*, 16, pp : 277- 299.
- RUMELT. R, (1974), « Startegy, structure and economic performance », Boston : Harvard Business School Press.
- Rumelt R. P. (1986), "Strategy, Structure and Economic Performance", 2nd ed., Harvard Business School.
- Saunders. A, Ingo Walter. (1994), *Universal Banking in the United States: What Could We Gain? What Could We Lose?* Oxford University Press.
- Santomero, A (1997), "Insurers in a Changing and Competitive Financial Structure." *Journal of Risk and Insurance*, 64, 727-32
- Schich Sebastien, (2005), « Diversification sectorielle : les assureurs mis au défi », *Revue d'économie financière*, No 80, pp 271- 286.
- STAIKOURAS, S.K, (2006), « Business opportunities and market realities in financial conglomerates », *The Geneva Papers on Risk and insurance*, 31, pp: 124- 148
- STIMPERT JL, DUHAIME IM (1997), "In the eyes of the beholder: conceptualizations of relatedness held by the managers of large diversified firms", *Strategic Management Journal* 18(2), pp: 111–125.
- TANRIVERDI. S, VENKATRAMAN. N, (2005), « Knowledge relatedness and the performance of multibusiness Firms », *Strategic Management Journal*, 26, pp: 97–119.

- TEUNISSEN, M. (2008), “Bancassurance: Tapping into the Banking Strength”, The Geneva Papers, 2008, 33, pp: 408–41
- WACHEUX F, (1996), « Méthodes qualitatives et recherche en Gestion », *Edition Economica*.
- WERNERFLET, (1984), « A resource- based view of the firm », *Strategic Management Journal*, vol. 5, No. 2, pp: 171- 180.
- YIN, RK, (1994), “Case Study Research Design and Methods”, Sage Publications, Bervely Hills, CA.

ANNEXE A Exemple de graphe étoilé issu des analyses des entretiens du cas pilote par Tropes



Les résultats de l’analyse par Tropes permettent de visualiser des graphes étoilés qui affichent les relations entre classes d’équivalents, le nombre qui apparaît sur le graphe indique la quantité de relations (fréquence de cooccurrence) existant entre les classes d’équivalents.

ANNEXE B Références significatives à partir de TROPES, Cas de contrôle 3.

Thèmes	Références significatives
Synergie	80 réseau, 57 distribution, 41 agent, 22 client, 12 capacité, 12 marketing, 8 information, 34 agence, 17 commercial, 5 ressource, 5 renommée, 6 partage, 14 connaissance, 7 complémentarité, 5 employé, 5 conseiller, 4 confiance, 4 savoir, 4 synergie, 3 marque, 3 longévité, 4 relation_client, 7 conseil, 20 valeur, 21 but, 11 résultat, 14 fidélité, 14 avantage, 8 chiffre_d_affaires, 18 mesure, 20 vente, 4 succès, 4 multi_équipement, 4 loyauté, 4 contact
Difficultés	38 problème, 22 formation, 20 risque, 8 décision, 11 temps, 14 intermédiaire, 9 pouvoir, 7 réglementation, 7 complexité, 3 culture, 3 inquiétude, 6 différence, 3 iob, 4 motivation, 4 commissionnement, 5 back_office, 3 spécialiste, 4 crise, 6 contrôle
Métiers	311 banque, 124 assurance, 73 crédit, 39 épargne, 26 compte_bancaire, 31 assurance-vie, 60 produit, 22 moyen_de_paiement, 26 service, 49 compte, 19 activité, 35 financier, 7 assurbanque, 3 finance, 11 particulier, 5 courtage, 5 immobilier, 7 bancassurance, 7 valeurs_mobilières, 7 assurbanque, 3 finance, 11 particulier
Motivations	19 protection, 6 conquête, 5 concurrence
Spécificité	27 développement, 31 France, 17 communication, 8 incitation, 11 informatique, 8 prix, 5 partenaire, 12 internet, 5 fusion, 5 partenariat, 5 différenciation, 6 organisation, 4 intégration, 3 distinction, 3 délégation, 3 spécificité, 4 promotion, 3 budget, 3 formalisation, 3 rabais

ANNEXE C Formes représentatives de la classe n°3 logiciel ALCESTE, cas pilote

Classification double 121 - Classification ascendante

