

EXAMEN MODULE

« UE2 – STRATEGIES DES ACTEURS »

Lundi 4 février 2013

14 H 00 – 17 H 00

Durée 3 heures

(ni document ni calculatrice autorisés)

Partie 1-Questions

1. Pourquoi peut-on dire que l'Europe reste un marché attractif en assurance ?
2. Quel est intérêt de constituer une SGAM ? Donnez un exemple.
3. Dressez un état des lieux de la concurrence dans le secteur français de l'assurance. Qu'en déduisez-vous pour l'avenir sur l'évolution du secteur ?
4. Définissez les stratégies de coopération et expliquez-en l'intérêt pour un assureur.
5. Quelles sont les difficultés auxquelles peuvent faire face les assureurs crédits ? Pourquoi ?
6. Peut-on dire que le marché de la réassurance est un marché oligopolistique ? Justifiez.
7. Quel est le rôle du marketing dans l'approche stratégique en assurance ? Donnez 3 exemples.
8. Quel potentiel actuel et futur pour l'assurance obsèques ? Vous argumenterez selon plusieurs axes (social, économique, démographique etc.)
9. Décrivez et comparez la distribution en silo et l'approche multicanal.
10. Pourquoi et comment peut-on initier des démarches d'innovation dans le secteur de l'assurance ?

Partie 2-Etude de cas-La bancassurance

Sur la base des éléments vus en cours, des travaux dirigés et en faisant appel à vos connaissances, vous répondrez aux questions ci-après relatives à l'assurbanque et à la bancassurance.

1. Après lecture des articles vous émettez une opinion (en justifiant) sur le positionnement respectif de l'assurbanque et de la bancassurance. Que peut-on dire des entreprises respectives opérant dans ces deux approches ?
2. Réalisez une analyse SWOT (forces, faiblesses, menaces, opportunités) de La Banque Postale
3. Que déduisez-vous sur le positionnement stratégique de La Banque Postale. En quoi cette stratégie est-elle pertinente et en quoi comporte-t-elle des limites le cas échéant ? (justifiez)

Ensemble documentaire

Le produit net bancaire, définition Insee : Le produit net bancaire est la différence entre les produits et les charges d'exploitation bancaires hors intérêts sur créances douteuses mais y compris les dotations et reprises de provisions pour dépréciation des titres de placement. Il mesure la contribution spécifique des banques à l'augmentation de la richesse nationale et peut en cela être rapproché de la valeur ajoutée dégagée par les entreprises non financières.

1. La bancassurance, des turbulences financières en 2012 (Xerfi)

► Poursuite des turbulences financières en 2012

Tant que les Etats de la zone euro n'auront pas résolu la crise de la dette souveraine, aucun apaisement des marchés financiers n'est à espérer. Les valeurs bancaires françaises resteront la cible des investisseurs. Mais le comportement de ces derniers n'est pas totalement infondé. Car si les banques ont pu absorber, sans trop de mal, les conséquences de la faillite de la Grèce, il en serait autrement si l'Italie, à son tour, faisait défaut. Néanmoins, il faut rappeler que la BCE devrait continuer à intervenir pour limiter les problèmes de liquidité et les risques de resserrement de crédit.

► Sombres perspectives économiques

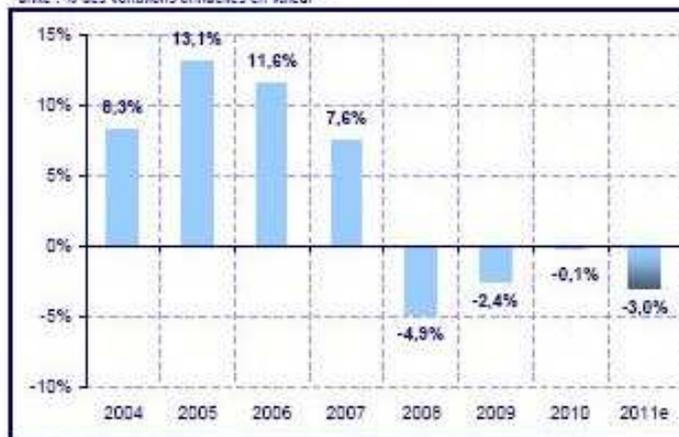
Face à ce contexte financier exécrable, les banques françaises devront en outre conjuguer avec un très sérieux ralentissement de la croissance, aggravé par les plans de rigueur destinés à ramener le déficit à 4,5% du PIB à l'horizon 2012. Elles devront redoubler de vigilance dans l'activité de crédit, au risque de voir, de nouveau grimper le coût du risque. En effet, la situation financière des ménages (pressions sur le pouvoir d'achat, hausse du taux de chômage, etc.) mais surtout celle des entreprises se dégraderont.

► Baisse du PNB inévitable en 2012

Si le Crédit Agricole est resté discret sur son plan de réduction de bilan destiné à réduire les besoins en fonds propres afin d'atteindre le ratio Core Tier One de 9% fixé par l'Autorité bancaire européenne (ABE) au 30 juin 2012, BNP Paribas et Société Générale ont annoncé plusieurs centaines de suppressions de postes dans la BFI. Natixis vise, quant à lui une coupe de 10% de la taille de son bilan à l'horizon 2013. Autant d'éléments qui se traduiront incontestablement une baisse « mécanique » de la BFI, sans compter les effets néfastes d'une conjoncture dégradée. Ce repli de la BFI conjugué à un tassement de la demande de crédits des particuliers aussi bien que des entreprises et une désaffection des épargnants pour les placements financiers pénalisant la gestion d'actifs, conduira à une baisse du produit net bancaire en 2012.

Commissions financières des banques de détail françaises

unité : % des variations annuelles en valeur

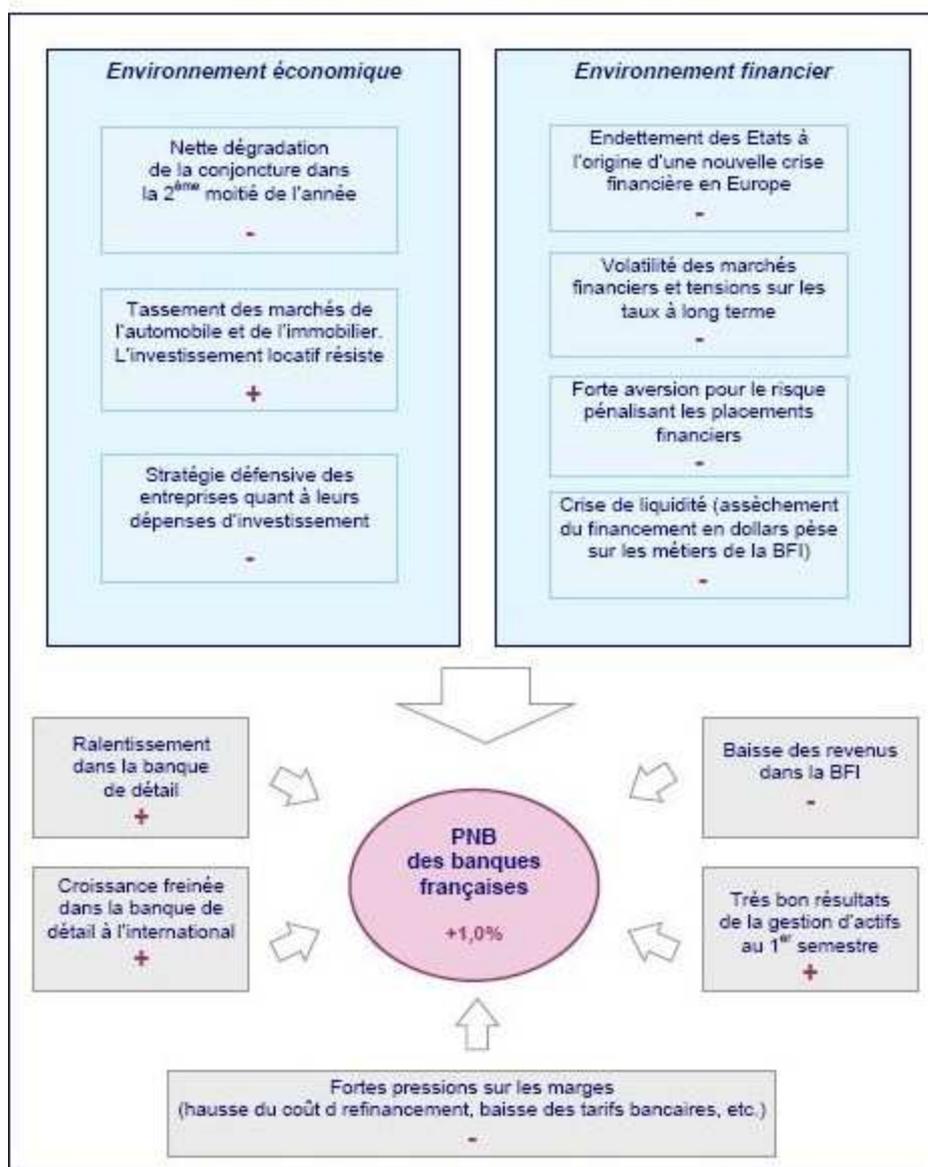


Les commissions financières des banques de détail françaises se sont repliées de 3% en 2010. La chute des marchés boursiers, mais surtout la forte volatilité poussent les épargnants à délaisser les placements financiers de long terme (assurance vie) au profit des produits d'épargne liquide (à l'instar du Livret A).

Traitement et estimation Trapeze Conseil, d'après les données sur les 5 grandes banques françaises (BNP Paribas, Crédit Agricole, Société Générale, BPCE et Crédit Mutuel-CIC)

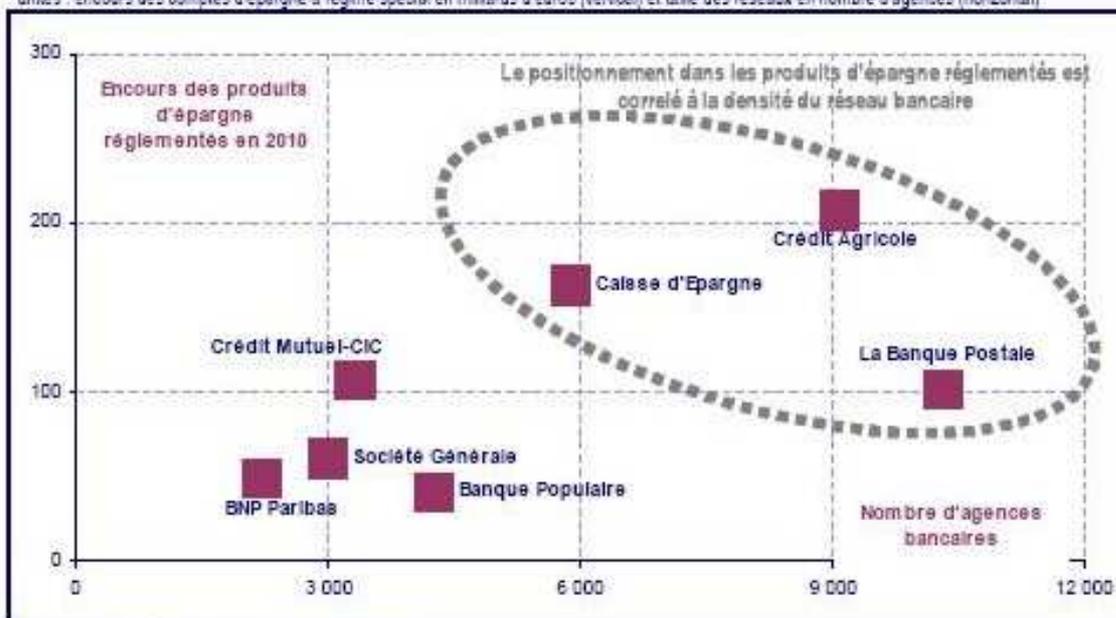
2. Données sectorielles, bancassurance (Xerfi).

Déterminants de l'activité du secteur en 2011



Distribution de produits d'épargne réglementés v/s taille des réseaux

unités : encours des comptes d'épargne à régime spécial en milliards d'euros (vertical) et taille des réseaux en nombre d'agences bancaires (horizontal)

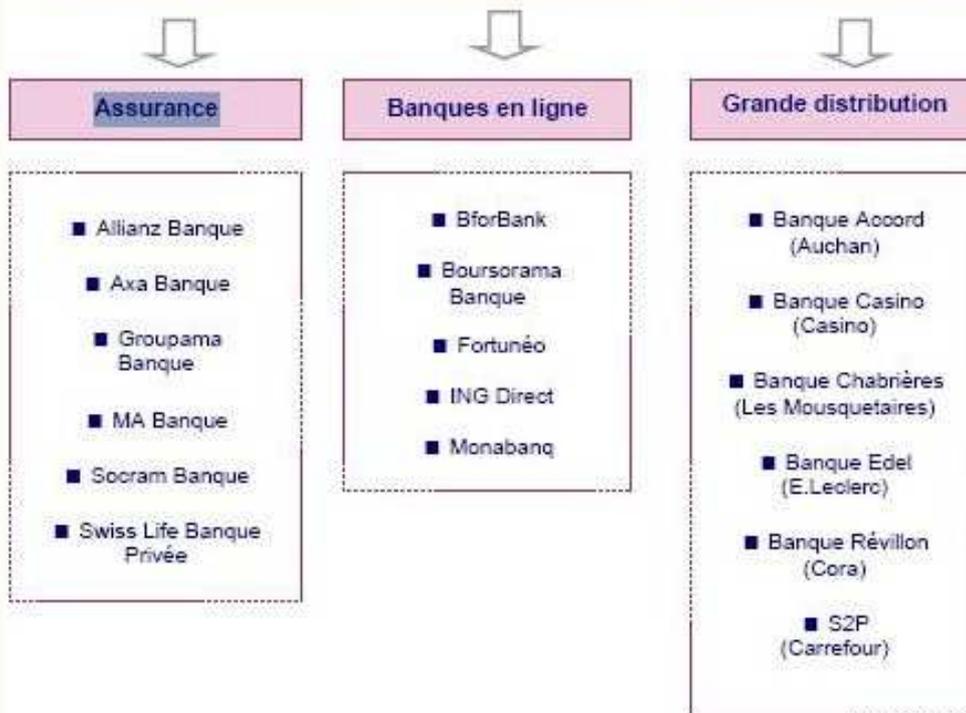


Traitement Xerfi à partir des opérateurs, données 2010

Des acteurs venus d'horizons divers

Certains acteurs comme les groupes de la grande distribution ont été les premiers à lancer des structures bancaires qui initialement servaient d'appui à leurs offres de paiement à crédit.

Avec la montée en puissance d'Internet et dans le but d'élargir leurs offres de produits et de services, de nombreux acteurs, dont les assureurs, ont créé des filiales bancaires en ligne (notamment sur la période 2004-2007). Mais on les désigne encore comme « nouveaux » acteurs, alors que leur création remonte désormais à plusieurs années.

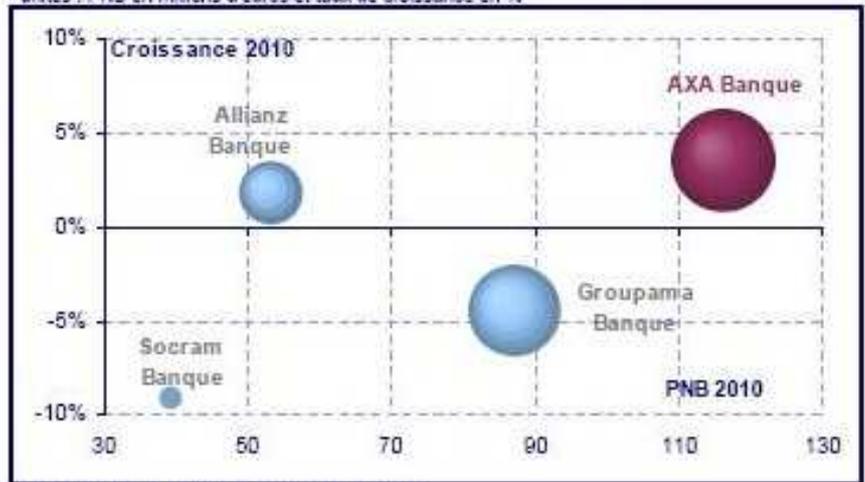


Source : Xerfi, d'après opérateurs

AXA Banque comparé aux dispositifs bancaires d'autres assureurs en France

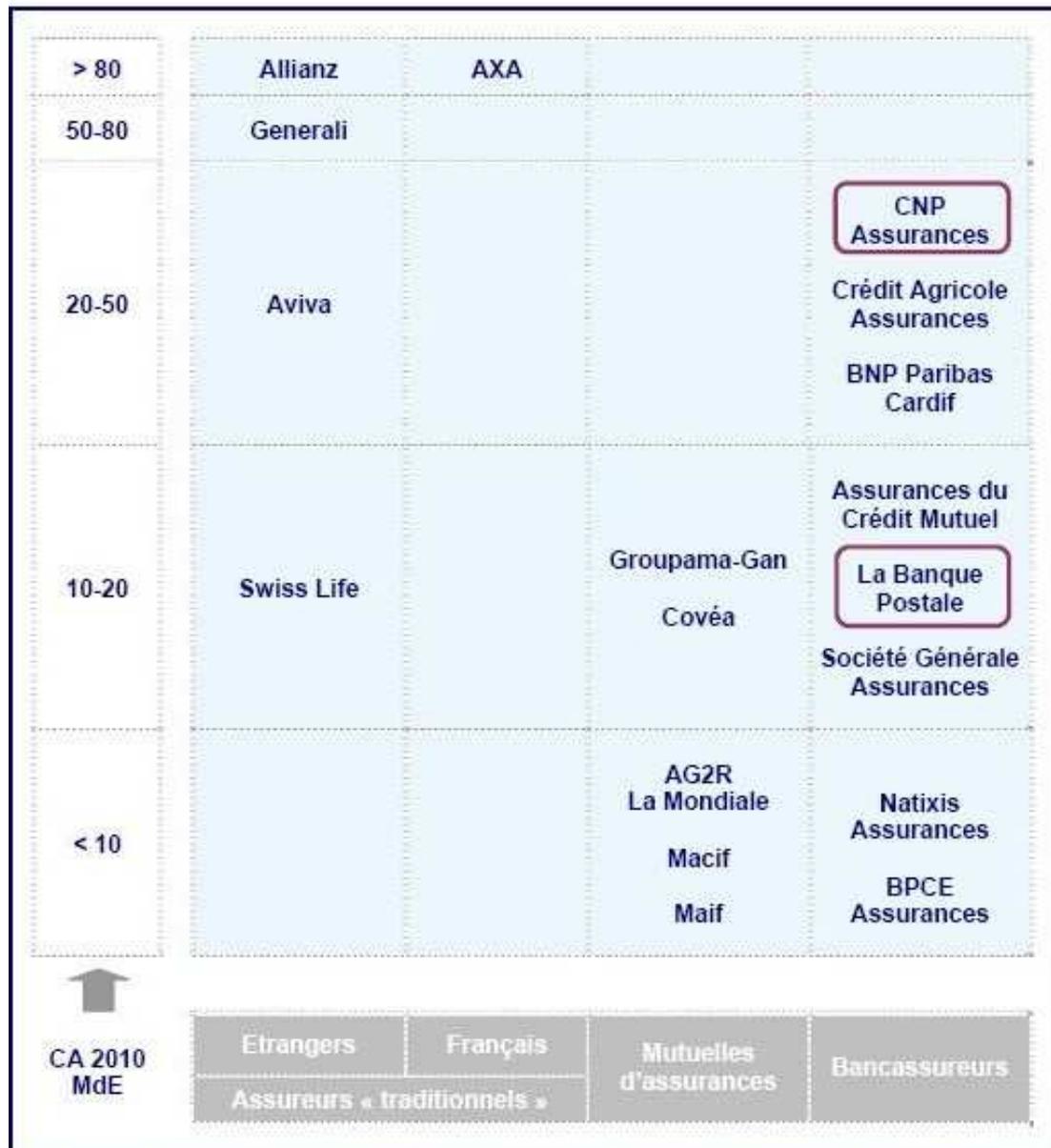
unités : PNB en millions d'euros et taux de croissance en %

AXA Banque figure en tête du classement des structures bancaires d'assureurs en France, avec un portefeuille clientèle de 720 000 clients et un PNB de 116 millions d'euros. Elle est suivie par Groupama Banque (533 000 clients et 87 millions d'euros de PNB en 2010).



Traitement Xerfi / Source primaire : opérateurs

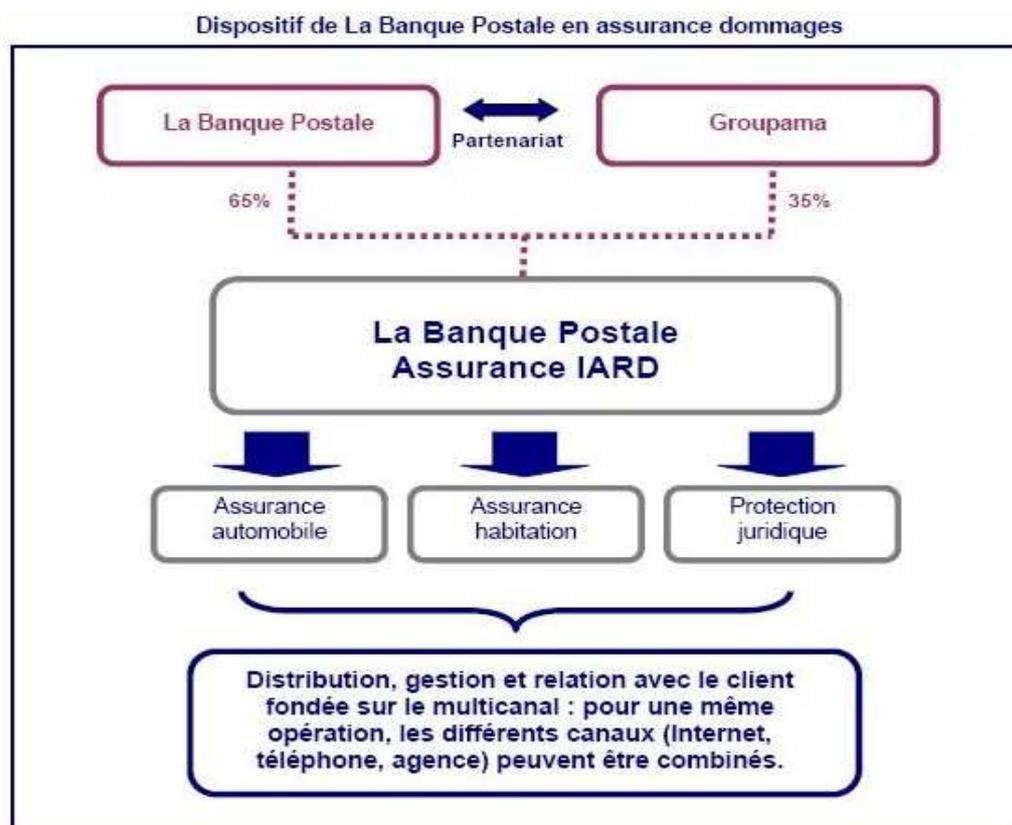
Positionnement de La Banque Postale sur le marché de l'assurance (vie et non vie) (1)



[1] A noter que pour La Banque Postale, il s'agit uniquement de l'activité en assurance de personnes. Son lancement en assurance dommages a été réalisé en décembre 2010 seulement.

Traitement Xerfi, d'après opérateurs et presse

3. La Banque Postale, documentation.



Traitement Xerfi

► La Banque Postale, parmi les leaders de l'assurance vie, via CNP Assurances

Le dispositif d'assurance de personnes de La Banque Postale repose sur plusieurs filiales, dont la principale est CNP Assurances (détenue à hauteur de 36% par Sopassure, holding de La Banque Postale et de BPCE). Intervenant en assurance de personnes uniquement, elle s'affirme parmi les leaders en France. A noter toutefois que CNP Assurances se positionne en tant que fournisseur de contrat. Ses produits sont distribués via les réseaux de La Banque Postale et des Caisses d'Épargne, notamment sur le segment de l'assurance individuelle.

► Succès de Vivaccio

Le réseau de La Banque Postale a réalisé un chiffre d'affaires de 10,6 milliards d'euros en 2010, en baisse de 3,6% par rapport à l'année précédente, dans un contexte financier difficile. Néanmoins, La Banque Postale a une nouvelle fois pu compter sur l'attractivité de son contrat Vivaccio, une assurance vie destinée au grand public, qui connaît un succès important depuis son lancement en 2006. Par ailleurs, La Banque Postale a aussi enregistré des résultats très encourageants de ses deux nouveaux produits lancés en septembre 2010, Cachemire destiné aux clients patrimoniaux, et Toscane Vie, réservé aux clients assujettis à l'impôt sur la fortune.

Résultats et Activité 2011 de La Banque Postale

Résultats 2011

Produit Net Bancaire Consolidé : **5231 millions d'euros (+ 0,3 %)**
Résultat brut d'exploitation : **708 millions d'euros (- 9,1 %)**
Résultat net part du Groupe hors Grèce : **569 millions d'euros (- 12 %)**
Résultat net part du Groupe : **412 millions d'euros (- 37 %)**
Coefficient d'exploitation : **86,6 % (+1,5 point)**
Ratio *CoreTier1* : **12,7%**

Activité 2011

Nombre de clients actifs : **10,38 millions** (+ 3,3 %)

11,5 millions de comptes courants, associés à **plus de 6,95 millions** de cartes bancaires

5,52 millions de conventions de compte (+6,7 %)

Plus de 400 000 contrats de prévoyance individuelle souscrits et plus de **2,4 millions de contrats** en portefeuille (+ 7,3 %)

204 000 contrats d'assurances de dommages en portefeuille

186 000 crédits à la consommation financés

Encours épargne et dépôts à vue : **290 milliards d'euros (+ 2 %)**

Encours crédits immobiliers : **41,7 milliards d'euros (+ 12 %)**

Encours crédits consommation : **1,9 milliard d'euros (x 2,5)**

Philippe Wahl, Président du Directoire de La Banque Postale, et Philippe Bajou, Membre du Directoire, ont présenté ce jour les résultats et l'activité 2011.

Dans un contexte marqué par la crise financière et des conditions de marché défavorables, La Banque Postale a confirmé la pertinence de son modèle centré sur la banque de détail. Portée par son dynamisme commercial et notamment la croissance des crédits, La Banque Postale poursuit son développement.

- **Activité de La Banque Postale en 2011**

La Banque Postale a confirmé en 2011 son dynamisme commercial, porté notamment par la progression du nombre de clients actifs qui atteint **10,38 millions**, la poursuite de l'équipement de la clientèle et la croissance des crédits.

Avec **11,5 millions de comptes courants à fin 2011**, La Banque Postale confirme sa position d'acteur majeur de la banque de détail en France, tant au niveau des ouvertures de comptes (**830 000 nouveaux comptes courants**) que du point de vue de l'équipement de la clientèle (**5,52 millions de conventions de compte et 6,95 millions de cartes bancaires**).

En matière d'épargne et d'assurance, dans un contexte économique toujours marqué par la crise et par des taux d'intérêts maintenus à des niveaux historiquement bas, les encours de dépôts à vue et d'épargne bancaire a progressé de 2 %.

Dans un marché de l'assurance-vie en fort recul, **les encours de La Banque Postale dépassent 109 milliards d'euros, en légère progression**. L'année 2011 a été une nouvelle fois marquée par le succès de la commercialisation du contrat d'assurance-vie Cachemire.

Après une année 2010 dynamique, la prévoyance a, en 2011, poursuivi son développement. **Plus de 400 000 contrats de prévoyance individuelle** ont été souscrits, **pour un chiffre d'affaires de 250 millions d'euros**. Ainsi, **le portefeuille de contrats de prévoyance individuelle de La Banque Postale Prévoyance compte plus de 2,4 millions de contrats, en croissance de 7,3 % par rapport à 2010**.

L'activité d'**assurances de dommages**, lancée le 9 décembre 2010, a connu une première année de lancement record dans la bancassurance: après un an de commercialisation, **plus de 204 000 contrats ont été souscrits. A ce jour le portefeuille s'établit à 285 000 contrats**.

Le Livret A, détenu par près de 20 millions de clients de La Banque Postale, voit **ses encours s'établir en 2011 à 57 milliards d'euros (contre 54,7 milliards d'euros à fin 2010)**. Le rythme d'ouvertures de Livret A est resté soutenu avec **516 000 livrets ouverts en 2011**.

Au total, les encours clientèle d'épargne et de dépôts s'établissent à 290 milliards d'euros (+2 %), à fin 2011.

Malgré le ralentissement du marché immobilier en 2011, La Banque Postale a enregistré une augmentation significative de son encours, qui atteint **près de 41,7 milliards d'euros à fin décembre 2011, soit une hausse de la part de marché sur encours à 5,2 %**. Au total, La Banque Postale a accompagné en 2011 plus de 86 000 foyers dans leur projet d'accession ou de rénovation.

L'activité de crédit à la consommation a connu en 2011 une accélération significative de son développement commercial avec **plus de 186 000 contrats** financés sur l'année. Avec une **production cumulée** qui s'élève à près **d'1,6 milliard d'euros** et des **encours à près de 1,9 milliard d'euros**, La Banque Postale Financement atteint une part de marché en flux de 4,4%^[1] sur les produits qu'elle commercialise.

L'activité d'assurance santé de la Banque, disponible par téléphone depuis le 5 décembre 2011, par Internet depuis le 23 décembre 2011, sera progressivement proposée par l'ensemble des conseillers financiers de La Banque Postale en bureaux de poste. Depuis son lancement en test, cette nouvelle gamme d'assurance santé a déjà séduit **plus de 6 200 clients de La Banque Postale**.

> Fortement intégrées à l'activité de la Banque, à laquelle elles apportent des savoir-faire spécialisés, **les filiales et participations ont confirmé, en 2011, leur rôle essentiel sur les plans stratégique, financier et technique**.

Dans un environnement difficile, La Banque Postale Asset Management a enregistré **une collecte de 0,7 milliard d'euros**, liée à la gestion des encours d'assurance-vie. Les encours s'élèvent à près de **124,5 milliards d'euros à fin décembre 2011** (en recul de 1,5 milliard d'euros).

Le chiffre d'affaires global de la prévoyance (individuelle et collective) gérée par La Banque Postale Prévoyance a atteint **413 millions d'euros (+ 6,5 %)**.

A fin décembre 2011, La Banque Postale Gestion Privée compte **1,2 milliard d'euros d'encours sous gestion**, pour **une collecte nette de 436 millions d'euros**. Désormais, plus de 15 000 mandats sont gérés par cette filiale.

Tocqueville Finance, filiale dédiée à la gestion de portefeuille spécialisée dans la gestion « value », détenue à 90 % par La Banque Postale, compte **1,2 milliard d'euros d'encours en gestion collective à fin décembre 2011**.

4. Articles de presse : bancassurance et assurbanque.

- **Les assureurs découvrent les vertus de la GAV - Extraits**

Par CAROLE MOLÉ-GENLIS - Publié le 26 octobre 2012 _ L'Argus de l'assurance

Alors que le marché est encore dominé à près des deux tiers par les bancassureurs, qui en ont fait un marché de masse, les assureurs s'intéressent de plus en plus à la Gav, un produit assez facile à vendre... à condition d'innover.

Séduits rapidement par le potentiel de la garantie des accidents de la vie, les bancassureurs dominent largement le marché avec plus de 60% des contrats. Fort de 1 300 000 contrats, soit 35% du marché, Pacifica est le leader avec son contrat Gav lancé dès 2000. Il bénéficie de la force de frappe des deux réseaux Crédit agricole et LCL. Vient ensuite la Caisse d'épargne (18% du marché à fin juin 2012), qui mise sur l'accessibilité prix : « *Nous nous adaptions à la politique de distribution des Caisses d'épargne* », souligne Jean-Marie Adam, BPCE assurances.

Parmi les principaux acteurs bancaires, on compte également Sogessur, le Crédit mutuel ou encore la Banque postale prévoyance, qui détient 190 000 contrats et souhaite plus que

doubler son portefeuille avec sa nouvelle offre Prévialys. « *La Gav est un produit fondamental pour une bonne protection de nos assurés* », précise Pascale Pouvreau-Dupont, directrice du développement. Pour commercialiser la nouvelle offre, la Banque postale s'appuie sur ses quelque 10 000 conseillers en face-à-face formés au produit. « *Notre contrat est également commercialisé à distance par téléphone* », précise-t-elle.

La bancassurance vend des produits de masse très simples.

David Dorn, directeur santé, prévoyance, dépendance individuelle d'Axa

CIBLÉ FACE À BANALISÉ

Distancés dans un premier temps, les assureurs grignotent peu à peu la part des bancassureurs. « *On constate un renouveau d'intérêt de la prévoyance chez les assureurs, avec des contrats qui ont vocation à équiper le plus grand nombre. Certes, la bancassurance a montré sa capacité à vendre des produits de masse, très simples, par des vendeurs qui ne sont pas forcément des experts. Néanmoins, les assureurs redécouvrent le produit. Pour Axa, c'est stratégique* », analyse David Dorn, directeur santé, prévoyance, dépendance individuelle de la compagnie. Tous le disent : la Gav, qui « *dispose de nombreux leviers pour la vente, notamment au moment du diagnostic des besoins du client* », selon Franck Blot, responsable du marketing de Thélem assurances (28 000 contrats), est un produit plutôt facile à vendre... à condition de savoir innover.

Par exemple, Axa (environ 500 000 contrats en septembre 2012) a réalisé près de 200 000 affaires nouvelles en 2011 avec son extension pour les seniors et compte encore en vendre au moins autant en 2012 avec sa Protection familiale intégrale contre les accidents la vie numérique.

DES PRIMES MODESTES

Facile à vendre à condition de communiquer aussi. Groupama, qui revendique la place de premier assureur traditionnel avec 12% du marché, soit 495 000 contrats pour 71 M€ de cotisations, a diffusé à la rentrée 2012 un spot télévisé dédié à la Gav doublé d'une promotion de deux mois gratuits. « *Nous constatons un bel engouement sur les premières semaines* », indique Grégory Kron, directeur assurance dommages individuels des particuliers chez Groupama...

... C'est la stratégie de la Macif avec son contrat placé auprès de millions d'assurés (80% de ses sociétaires) : « *Il est surtout vendu lorsque le sociétaire s'assure pour la première fois, en point d'accueil. Nous effectuons ensuite une montée en gamme en proposant d'augmenter la garantie* », indique Pierre Seror du département technique produits de la Macif.

Vendre des garanties des accidents de la vie sur Internet pourrait constituer un nouvel axe dans les années à venir. Déjà, quelques assureurs s'y essaient, comme AG2R-La Mondiale, Axa ou le Crédit mutuel. Quant aux clients de la Banque postale, ils devraient pouvoir souscrire leur Gav en ligne dès 2013.

ATOUTS ET FAIBLESSES DE CHAQUE CIRCUIT EN GAV

• Bancassurance

- + Les innovations
- + Le savoir-faire dans la vente de produit de masse
- + Un produit facile à vendre, même pour des généralistes
- Peu de bilan global
- La faible adéquation aux besoins pour certaines cibles (seniors)

• Assureurs traditionnels

- + Les innovations
- + L'essor de la prévoyance grand public
- + Le multiéquipement
- Le faible niveau de prime
- Le temps passé à l'étude du dossier

JEAN MESMIN, PRÉSIDENT ADJOINT D'AGEA

...

• L'impérieuse diversification – Extraits

Par FLORIANE BOZZO - Publié le 18 mai 2012_L'argus de l'assurance

Confrontés à la mauvaise passe de l'assurance vie, les bancassureurs sont contraints, aujourd'hui, de diversifier leur activité au-delà de leur traditionnel coeur de métier. Mais cette nouvelle stratégie ou l'accélération de la diversification tient également au fait que les groupes bancaires considèrent désormais l'assurance comme une activité à part entière.

Les bancassureurs ont-ils atteint les limites de leur modèle économique essentiellement basé sur l'assurance vie ? Leurs résultats ont subi de plein fouet la baisse de la collecte en 2011, ce qui n'est pas totalement surprenant lorsque l'on sait que les compagnies d'assurances filiales de groupes bancaires réalisent à elles seules 61% du marché de l'assurance vie, selon les chiffres de la Fédération française des sociétés d'assurances. Et à plus long terme, les futures réglementations européennes Solvabilité 2 et Bâle 3 poussent leurs maisons mères à favoriser l'épargne liquide au détriment du placement favori des Français.

Générer du produit net bancaire

Certes, cette « crise » de l'assurance vie serait, selon les bancassureurs, passagère et non structurelle. Il n'empêche, même s'ils s'en défendent, tous ont entamé une stratégie de diversification de leurs produits, en s'attaquant tout particulièrement au marché de la prévoyance, sans oublier pour autant les segments de la santé et de l'IARD.

Cela dit, ce développement au-delà de leur traditionnel « fonds de commerce » tient également à une autre donnée : l'assurance est devenue une activité à part entière qui permet de générer du produit net bancaire (PNB) pour les banques... « *C'est un axe stratégique d'être à la fois banquier et assureur. Les Caisses d'épargne cherchent à diversifier leur PNB. L'assurance est devenue un relais de croissance et de fidélisation. En ce sens, l'année 2011 marque une rupture* », confirme Michel Cabirol, membre du comité exécutif en charge du développement chez BPCE assurances.

Aujourd'hui, un seul bancassureur peut se permettre d'échapper à ce passage obligé de la diversification, Neufilize vie, qui affiche un positionnement très atypique sur une clientèle haut de gamme (la prime moyenne s'élève à 300 000 € ...

Créer des packages obsèques et vie

Pour les autres, la prévoyance donc et, dans une moindre mesure, l'IARD - un marché très concurrentiel - ainsi que la santé - un créneau moins naturel pour les banquiers - sont au coeur de leur nouveau développement. « *L'assurance obsèques est également un créneau relativement prisé. Il s'agit d'un marché ethnique : certaines communautés ont la nécessité de rapatrier le corps du défunt. La courbe de souscription est en progression permanente, et packager cette garantie avec l'assurance vie ou la prévoyance classique facilite la démarche commerciale* », ajoute Frédéric Valluet, directeur de l'offre assurance chez l'éditeur de logiciels Line Data.

Chez Suravenir, l'objectif d'ici à 2015 est même d'équilibrer les activités d'assurance vie et de prévoyance, qui représentent respectivement 75% et 25% du chiffre d'affaires actuellement. « *Nous pensons que la prévoyance a un potentiel de croissance supérieure à l'assurance vie, et le taux d'équipement de nos propres clients est insuffisant aujourd'hui. Il s'agit d'une activité plus régulière que l'épargne, qui dépend, elle, des aléas des marchés financiers. Le mouvement a été amorcé dès 2011, avec la volonté de passer un message fort sur des gammes de produits qui ne sont pas, pour les conseillers bancaires, aussi naturelles à proposer aux clients que celles de l'assurance vie* », explique Bernard Le Bras, président du directoire de Suravenir.

...

L'assurance est devenue un relais de croissance et de fidélisation. En ce sens, 2011 marque une rupture.

Michel Cabirol, membre du comité exécutif en charge du développement chez BPCE assurances

Filières spécifiques

Même credo chez Crédit agricole assurances et Natixis assurances. « *Nous n'avons pas attendu que l'assurance vie connaisse un contexte de marché plus complexe pour nous diversifier, mais celui-ci, il est vrai, a intensifié notre démarche sur les autres branches d'activité. Notre ambition est de doubler le rythme de vente de nos activités en prévoyance et en IARD d'ici à 2015* », reconnaît Frédéric Lypka (Natixis assurances). Afin de favoriser le développement de nouvelles activités, la filiale du groupe BPCE a notamment créé des filières spécifiques, avec des responsables assurances au sein de chaque agence bancaire, et revu tous ses modèles de formation.

...

Résultats au rendez-vous

« *En IARD, le potentiel d'équipement de la clientèle Banques populaires reste important, malgré un marché très concurrentiel* », admet Frédéric Lypka. C'est notamment la stratégie du groupe Société générale, mais aussi celle de BPCE assurances, qui a mis les bouchées doubles en 2011 avec des résultats commerciaux au rendez-vous : l'activité a augmenté de presque 9% en auto et de 11% en MRH. « *Il y a eu une véritable mobilisation du réseau pour commercialiser les contrats. Nous avons mis en place des dispositifs spécifiques avec des formations ciblées afin de renforcer les compétences de nos conseillers* », explique Michel Cabirol. Crédit agricole assurances, premier sur le podium dommages avec un chiffre d'affaires de 2,58 Md€ l'année dernière, entend bien conserver son avance. « *En 2011, nous avons gagné 500 000 contrats supplémentaires en IARD. En auto, nous sommes sur un marché de renouvellement* », se réjouit Jérôme Grivet.

Distribution multicanal

Ces nouveaux développements commerciaux passent aussi par une stratégie multicanal et une exploitation efficiente des réseaux de distribution. En clair, les bancassureurs ne se reposent plus sur leurs seuls guichets bancaires. BNP Paribas Cardif a initié cette démarche depuis longtemps, et a placé la distribution au coeur de son organisation, qui est ainsi axée sur trois canaux de distribution différenciés. « *Nous nous sommes déjà organisés pour gérer cette diversification. L'innovation produits est également une véritable stratégie de diversification* », explique Éric Lombard, PDG de BNP Paribas Cardif, qui a notamment lancé deux offres en euros diversifiés.

La multiplication des partenariats extérieurs est aussi un fer de lance chez Suravenir, qui a misé, de longue date, sur ces canaux de distribution externes. Acteurs Internet, courtiers de crédit, conseillers en gestion de patrimoine indépendants (CGPI), 17% de son chiffre d'affaires sont réalisés de cette manière (soit 351 M€), et l'ambition est d'atteindre 30% en 2015. « *Nous anticipons une stagnation de la collecte dans les réseaux bancaires surtout jusqu'en 2013. C'est la raison pour laquelle nous avons la volonté de nous développer en assurance vie, mais différemment* », conclut Bernard Le Bras.