

Le Marketing Bancassurance dans les Banques Marocaines : Problèmes d'Intégration et Nécessité du Changement

Derkaoui Moulay Hicham

*Centre des Etudes Doctorales, Université Mohamed V- Souissi-
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales-Salé, Route Outa Hssain, BP 5295, Sala Al Jadida, Maroc*

Résumé— L'objectif de cette recherche est de démontrer, à partir d'une étude qualitative, que les problèmes d'intégration du Marketing Bancassurance par les banques marocaines tiennent à la relation banque-client. Le dépouillement des résultats de l'étude a soulevé l'existence de trois problèmes majeurs : Une organisation inadaptée et des stratégies totalement biaisées, Une conduite Marketing opérationnel restreinte et l'absence d'un système de GRC et d'un marketing relationnel (one to one). En effet, quelques clés d'une bonne intégration du Marketing bancassurance peuvent être exploitées, à savoir : La Réorganisation de l'activité bancassurance, La Redéfinition du marketing management et La Cultivation de « best practices » axé sur le sens client.

Mots clés— Bancassurance, Satisfaction des clients, Marketing Stratégique, Marketing Opérationnel et Marketing Organisationnel

I. INTRODUCTION

La banque et l'assurance sont deux modèles qui se sont développés depuis deux cents ans en s'ignorant. Aujourd'hui, et à partir de 1970, presque toutes les grandes banques ont décidé de s'impliquer dans la distribution des produits d'assurance-vie, ceci fait naître le concept de 'bancassurance'.

Les avantages de la bancassurance touchent les différents acteurs de cette activité. D'abord, elle est une source de revenu additionnelle pour la banque et la compagnie d'assurance. Elle est davantage pour le législateur puisqu'elle est un moyen pour les banques de limiter le risque systémique en diversifiant les sources de revenus et en assurant la stabilité de l'activité bancaire. Et surtout, elle est d'une grande utilité pour le client bancaire du fait qu'elle lui permet de faire le "One-Stop-Shop" de tous les services et produits financiers auxquels il a le désir d'acquiescer en une seule visite à sa banque.

Le succès fulgurant de la bancassurance au Maroc se confirme chaque année davantage, les banques de la place sont devenues le premier réseau de distribution des produits d'assurance-vie.

L'évolution de ce segment financier et commercial met les établissements bancaires devant une concurrence accrue, mais aussi devant une clientèle plus exigeante, mieux formée, informée et volatile. Ce qui les oblige à penser à une nouvelle stratégie "orientée client", et d'adopter un marketing défensif orienté vers la fidélisation et la rétention des clients et ce, en

intégrant le marketing de la bancassurance au cœur de leur stratégie et pratiques bancaires.

L'objectif de cet article consiste à répondre à cette question: est-ce que les problèmes d'intégration du marketing bancassurance par les banques tiennent-ils à la relation banque-client ? Une hypothèse centrale est proposée pour répondre à cette question et qui suggère que les problèmes d'insatisfaction éprouvée par les clients bancassurés tiennent principalement aux problèmes d'intégration du marketing bancassurance par les banques, ces problèmes d'intégration sont d'ordre organisationnel, stratégique et opérationnel.

Le premier point de cet article s'intéressera aux spécificités et enjeux du marketing de la bancassurance. Le second sera réservé aux caractéristiques de l'étude qualitative menée ainsi que les problèmes d'intégration du marketing bancassurance. Tandis que le troisième point présentera quelques clés de succès à exploiter par les banques marocaines.

II. SPECIFICITES ET ENJEUX DU MARKETING BANCASSURANCE

A. Enjeux du Marketing Bancassurance : Revue de littérature

Cesare Ravara (1999) définit la bancassurance d'un point de vue fonctionnel et d'un point de vue institutionnel. « Le premier l'entend comme des services financiers intégrant des produits de la banque et de l'assurance. Le second traite de la manière dont est organisée la collaboration entre la banque et l'assurance ou d'autres organismes non bancaires » [1].

BORDERIE A. et LAFITTE M. (2004) proposent trois modèles susceptibles de favoriser une synergie entre organismes bancaires et sociétés d'assurance. D'abord les modèles à l'initiative des banques. Ensuite, les modèles à l'initiative des assurances. Enfin, le troisième type de modèle est un modèle équilibré entre banquiers et assureurs [2].

En effet, il n'existe pas un seul modèle à suivre pour créer un bancassureur, différents modes de développement existent. CHEVALIER M. et al (2005) en cite trois : L'accord de distribution (la banque joue un rôle d'intermédiaire pour une compagnie d'assurance), la Joint-venture (la banque s'associe à une ou plusieurs compagnies d'assurance) et l'intégration complète (la banque crée une filiale ex-nihilo) [3].

Bernard DE GRUYSE (2005) pense que « la bancassurance est à proprement parler l'activité d'assurance prestée par une compagnie d'assurances, filiale d'une banque, au profit

d'assurés qui sont clients de la banque. Le modèle repose sur une intégration parfaite de la banque et de sa filiale » [4].

B. Spécificités du Marketing Bancassurance

La fonction marketing des services est plus large que les activités marketing traditionnelles, et requière des coopérations étroites entre les responsables marketing, les responsables des opérations et des ressources humaines. Plusieurs auteurs suggèrent de spécifier le marketing des services en ajoutant au marketing externe, le marketing interne et le marketing interactif (relationnel).

D'autres particularités liées aux spécificités intrinsèques à la banque et l'assurance nous sont dénombrées par Michel Badoc (2004) [5], Il nous cite par exemple : La forte réglementation étatique et interprofessionnelle, La notion de risque est très forte, Manque de protection à l'innovation, Rôle social de la banque et de l'assurance, Le degré de culture faible des clients particuliers face à l'aspect abstrait de certains produits bancaires ou d'assurance, Risque de cannibalisme entre produits et services d'une même banque, Participation des clients dans la production des services (la servuction) et l'Avènement tardif du marketing de l'assurance. Ce retard était la conséquence du fait que plusieurs assurances sont obligatoires.

Toutes ces spécificités forment le contexte dans lequel le marketing bancassurance s'intègre. Ce marketing doit rapprocher l'ensemble des services de l'institution des besoins du client. D'ailleurs, un bon marketing est celui qui réalisera le meilleur compromis possible entre les besoins et attentes des trois entités qui sont l'organisation, la distribution et le client. Si le marketing favorisera deux entités au détriment du client, de la distribution ou de l'institution, les conséquences seront simultanément : départ du client, refus de vendre et baisse des profits et donc disparition de l'institution.

Afin de compléter ce tour d'horizon, une étude a été menée sur le sens et la nature de la relation d'interface Banques/Assurances pour déceler les problèmes d'intégration du Marketing bancassurance au cœur des banques marocaines.

III. MARKETING BANCASSURANCE ET BANQUES MAROCAINES

A. Objectif et Déroulement de l'Enquête

Cette enquête est déroulée en trois temps. Premièrement, des entretiens semi-directifs ont eu lieu avec les représentants des banques marocaines. Deuxièmement, d'autres entretiens semi-directifs en faveur des représentants des compagnies d'assurance marocaines. Finalement, des questionnaires ont été proposés aux clients bancarisés marocains.

1) *Enquête en Faveur des Banquiers (Description et Objectif)* : Les items du questionnaire étaient au nombre de quatre (Marketing Organisationnel, Marketing Stratégique, Marketing Opérationnel et Gestion de la Relation Client) avec Vingt quatre questions. Le but de cette étude est d'analyser le degré de satisfaction des banques vis-à-vis des commissions dégagées de l'activité bancassurance, de vérifier s'il existe une démarche marketing bancassurance dans ses trois

composantes (organisationnelle, stratégique et opérationnelle) et finalement de chercher si le client bancassuré est placé au centre des préoccupations de la banque.

2) *Enquête en Faveur des Assureurs (Description et Objectif)* : Dans le but de vérifier si les réponses des représentants bancaires et celles des représentants des compagnies d'assurance sont identiques en matière du marketing bancassurance, des entretiens semi-directifs avec ces assureurs sont menés pour mesurer également leur degré de satisfaction vis-à-vis des primes reçues de cette activité et si la satisfaction des clients bancassurés est parmi leurs stratégies commerciales. Quinze questions du questionnaire regroupées en trois items: Organisation, Marketing et GRC.

3) *Enquête en Faveur des clients bancarisés (Description, Raisons du Choix et Objectif)* : Afin de vérifier que l'insatisfaction des clients bancassurés est due aux problèmes d'intégration du marketing bancassurance, une étude qualitative est jugée opportune pour atteindre notre objectif. Ainsi, nous avons mené une enquête en faveur des clients bancarisés marocains. 100 clients bancarisés questionnés choisi dans la ville d'Oujda située dans l'Est du Royaume. Ce choix nous a été imposé suite : à l'impossibilité d'interroger les clients de toute les villes du royaume, à l'insuffisance du temps et à l'obligation d'être en face-à-face avec les clients pour expliquer à quelques uns les questions qui ont été rédigées en langue française.

Le remplissage du questionnaire a duré en moyenne de quinze minutes. Ledit questionnaire est composé de vingt-deux questions réparties en quatre items intitulés : Qui sont-ils ? Qu'en pensent les clients bancassurés ? Qu'en pensent les clients non-bancassurés ? Quelles sont les attentes des clients bancassurés et non-bancassurés ?

Après le dépouillement des résultats des enquêtes à l'aide du logiciel « Sphinx Lexica 2000 », nous avons procédé à une analyse simple (par questions et par item) et à une analyse croisée des questions. A partir de ces résultats, nous avons confirmé notre hypothèse de départ en affirmant que l'insatisfaction des clients bancassurés est liée aux problèmes d'intégration du marketing bancassurance décrits comme suit.

B. Problèmes d'Intégration du Marketing Bancassurance

Ces problèmes sont intimement liés mais on va essayer de les diviser en trois points : d'abord une organisation inadaptée et des stratégies totalement biaisées, ensuite une conduite marketing opérationnel restreinte. Et finalement, l'absence d'un système de GRC et d'un marketing relationnel.

1) *Une Organisation Inadaptée et des Stratégies Totalement Biaisées* : Au niveau organisationnel, les banques marocaines ne sont pas dotées d'un département spécifique à la bancassurance. Toutes les décisions stratégiques et opérationnelles se font dans les services et les départements du marketing ou de communication. Une autre constatation majeure au niveau organisationnel peut être signalée, seulement la moitié des banques marocaines détiennent des filiales d'assurance. Or, dans tous les pays où la

bancassurance est bien développée, les banquiers assureurs détiennent tous des filiales propres à elles qui leur permettent de vendre tous les produits et surtout d'avoir un partenaire ayant les mêmes objectifs et les mêmes clients et surtout un partenaire compréhensif lors des discussions stratégiques.

Du côté stratégique, à part la première phase du marketing stratégique « la connaissance » qui est menée par les banques pour connaître leurs clients ainsi que leurs concurrents, les deux autres phases « réflexion » et « décision » sont l'œuvre de la banque et la compagnie d'assurance partenaire. L'ensemble des actions prises par les banques ne sont pas indépendantes. Par contre elles sont toutes biaisées et dépendantes des décisions des compagnies d'assurance. Les deux entités ont des objectifs pareils de rentabilité, mais ceci ne signifie pas que toutes les deux doivent fonder une stratégie commune qui peut affecter négativement les objectifs visés, évidemment ceux concernant la fidélisation des clients.

2) *Une Conduite Marketing Opérationnel Restreinte* : L'opérationnel c'est de la pratique, c'est tout ce que voit le client. Plusieurs défaillances sont à constater à ce niveau.

La première des choses jugées comme défaillantes, c'est « la communication ». Un manque d'investissement énorme dans la communication dans ce domaine de bancassurance. La communication est largement faite par les commerciaux des banques alors que les autres médias sont quasiment absents. D'autant plus, l'affichage et le bouche à oreille ne sont pas des moyens idéals. L'affiche donne une information brève et insuffisante pour attirer le client, de même pour le bouche à oreille qui peut transmettre des idées fausses entre clients.

D'autre part, du côté des produits bancassurance, autant de contraintes qui limitent le champ d'action de la banque pour créer à ses clients des produits adaptés et sur-mesure, non compliqués et négociables au niveau des primes.

32% des clients ayant souscrits à des produits bancassurance mentionnent que leurs conseillers financiers ne leur ont pas bien expliqué les caractéristiques des contrats et 44% des clients sont insatisfaits du comportement de leur banquier. Le personnel bancaire qui place les produits bancassurance est un agent commercial de tout autre produit bancaire, et qu'on lui demande de réaliser des objectifs de vente élevés et également de satisfaire les clients. D'ailleurs, comment satisfaire un client bancassuré si on ne maîtrise pas le domaine d'assurance et si on n'a pas des formations spéciales dans ce stade ? Egalement, on doit signaler l'impact négatif des objectifs fixés par la compagnie d'assurance à la banque : Ils créent des conflits entre commerciaux pour gagner autant de primes par contrat vendu et ils peuvent obliger les commerciaux à utiliser la vente forcée.

3) *Absence d'un Système de GRC et d'un Marketing Relationnel (One to One)* : On ne peut pas mettre toutes les défaillances sur le dos du personnel de la banque. Bien sûr, il assume ses responsabilités d'exercer ses tâches et de suivre les stratégies fixées par ses directeurs, mais ces derniers doivent lui fournir les moyens de réaliser ce qu'on lui demande.

D'après les réponses des représentants des banques et des compagnies d'assurance, le système du CRM est absent dans leurs entités à part quelques banques. Autre constat, le marketing adopté par les banques marocaines se focalise sur le produit plus que sur le client. Le relationnel est majoritairement absent dans l'esprit des professionnels bancaires en raison du fort intérêt à vendre qu'à satisfaire.

De ces multiples problèmes d'intégration découle la nécessité du changement.

IV. MARKETING BANCASSURANCE AU CŒUR DES BANQUES MAROCAINES : QUELLES CLES DE SUCCÈS ?

Si la bancassurance réalise actuellement selon les représentants des banques et des compagnies d'assurance marocaines des résultats satisfaisants, cela n'est pas en mesure d'être garanti dans le futur surtout si on tient en compte les chiffres dégagés à partir de l'analyse des résultats de l'enquête destinée aux clients bancaires et ceux bancassurés : Ainsi, dans une question qui concerne l'avis des clients en matière des insuffisances constatées dans le domaine de la bancassurance, 54% rendent l'insuffisance à « la manière de communication », 48% à « la commercialisation des produits » et 43% aux « tarifs chers des produits ». On peut aussi mettre l'accent sur la question qui est consacrée à dégager les raisons empêchant les clients bancaires à ne pas souscrire à des contrats bancassurance. On déduit que 32% sont méfiants vis-à-vis des produits bancassurance et 20% estiment que ces produits sont mal adaptés à leurs besoins.

La banque est la grande perdante au cas du mécontentement du client bancassuré du fait que cela provoque immédiatement l'insatisfaction du client bancaire. En effet, elle est obligée de s'intéresser à cette activité en donnant plus d'importance aux clients bancassurés et cela par la régénération d'un marketing bancassurance adéquat, pertinent et concentré sur le client en menant les actions suivantes qui nous semblent utiles pour atteindre les objectifs de satisfaction des clients.

A. Réorganiser l'Activité Bancassurance

D'une part, les banques marocaines doivent repenser leur organigramme en le dotant d'un service spécial à la bancassurance chargé particulièrement de cette activité et qui serait rattaché à la direction marketing.

D'autre part, puisque la législation l'autorise, les banques doivent créer leurs filiales d'assurance captives. Ceci, va faciliter aux banques la tâche de s'accorder avec ces filiales sur les objectifs susceptibles d'être réalisés plutôt que sur ceux qui les obligeront à vendre sans avoir ni la possibilité et ni les moyens de le faire. Le résultat sera positif en matière des stratégies de ciblage et de segmentation des clients, des planifications stratégiques et dans les politiques du marketing.

B. Redéfinir le Marketing Management

Il est conseillé aux banques d'investir dans leur marketing externe et d'accorder l'importance à leur marketing interne.

Pour le marketing externe, autant de médias existent dans nos jours : TV, Radio, Journaux, Magazines, Mailing

électronique, réseaux sociaux...etc. La banque doit essayer de convaincre son partenaire pour qu'il fasse de son côté un effort de communication en faveur de ses clients pour promouvoir ces produits bancassurance. D'ailleurs, le grand bénéficiaire des revenus perçus des produits d'assurance est l'assureur qui perçoit des primes atteignant presque les 95%.

Alors que pour le marketing interne, nous ne recommandons pas aux banques de recruter des agents spéciaux d'assurance pour commercialiser les produits bancassurance, mais on demande que les mêmes commerciaux de vente des produits classiques doivent avoir des formations en assurance pour pouvoir comprendre ce qu'ils vendent et convaincre à qui on vend. Ces formations doivent être assurées en permanence par un représentant de la compagnie d'assurance partenaire ou bien l'inviter pour assister le personnel au niveau des agences bancaires.

La motivation de la force de vente est également une solution. Ainsi, la motivation est morale mais aussi physique. Cette dernière consiste à la récompenser d'abord par un salaire fixe acceptable (pour éviter la course vers les primes par produit vendu créatrice de conflits entre commerciaux) et par des primes liées aux objectifs réalisés. Une interrogation peut avoir lieu, pourquoi les banques n'associent pas des objectifs de qualité aux objectifs commerciaux ? Si l'évaluation du personnel se fonde sur le degré de satisfaction des clients, il est probable que le personnel adoptera un comportement relationnel entraînant cette satisfaction, tout en perdant pas de vue les objectifs de rendement.

C. Cultiver de « Best Practices » Axé sur le Sens Client

1) *Mettre en Place un Système Relationnel Efficace (CRM)* : Quand on parle d'un système relationnel, on veut dire un marketing relationnel basé surtout sur l'amélioration de la relation avec le client, sur le renforcement de cette relation et sur sa continuité dans le futur. En effet, il faut avoir une culture orientée client et non produit. La meilleure solution pour réaliser cette fin, c'est la mise en place de l'outil CRM. Ainsi, le client se présentant à n'importe quelle agence de sa banque se retrouvera en face d'un commercial ayant toutes les informations concernant son historique d'opérations et ses besoins immédiats.

2) *Améliorer les Procédures de Résiliation et du Traitement des Sinistres* : Tout un client décidant résilié son contrat d'épargne retraite ou éducation espère se procurer de son argent le plus vite possible. Les banques doivent revoir leurs procédures de résiliation et de rachat partiel avec leurs assureurs partenaires du fait que le client croit que la banque et son vrai assureur et chaque retard pour créditer son compte aura certainement un impact négatif sur sa perception vis-à-vis des produits bancassurance et sur l'image de sa banque.

D'autre part, pour ce qui est du traitement des sinistres assurés par des contrats bancassurance, les banques doivent informer leurs clients souscrivant à de tels contrats que le vrai assureur de leurs risques est la compagnie d'assurance et que la banque n'est qu'une intermédiaire. La banque ne joue pas un grand rôle dans cette démarche mais elle peut accélérer

l'indemnisation du risque par la déclaration immédiate de sa réalisation et par la validation de toutes les conditions permettant au client de se bénéficier de sa couverture.

3) *Réaliser des Enquêtes de Satisfaction et Traitement des Réclamations Client* : Pour évaluer la satisfaction des clients vis-à-vis des produits bancassurance et de toute l'activité en général, les banques doivent se lancer dans des « enquêtes de satisfaction » pour avoir une idée sur ce qui doit être améliorée afin de ne pas se retrouver ailleurs!

D'après les résultats des enquêtes menées dans notre étude qualitative en faveur des responsables des banques et des compagnies d'assurance marocaines, nous avons constaté que le traitement des réclamations des clients bancassurés est inexistant. Par conséquent, nous recommandons aux banques d'avoir cet esprit de traitement des réclamations parce qu'il est assimilé à une véritable vente : il s'agit de reconquérir la confiance du client et de sauvegarder de bonnes relations.

V. CONCLUSION

Plusieurs raisons sont à l'origine de rédiger un article sur le thème de la bancassurance. Tout d'abord, la bancassurance demeure un sujet encore moins débattu dans les recherches académiques. Ensuite, l'intérêt grandissant préservé par les banques à cette nouvelle activité qui leur permet de générer des commissions qui récupèrent le manque à gagner dans leur produit net bancaire suite à la diminution de la marge d'intérêt causée par la désintermédiation et la chute des taux d'intérêt. Encore plus, les grandes mutations juridiques qu'a connu le secteur de la bancassurance au Maroc. Finalement, la nécessité d'étudier la satisfaction du client qui a des retombées positives (bouche à oreille et fidélité à long terme).

A l'aune de notre enquête, notre hypothèse de base (les problèmes d'insatisfaction éprouvée par les clients bancassurés tiennent principalement aux problèmes d'intégration du Marketing bancassurance par les banques) est validée. Ces problèmes d'intégration sont d'ordre stratégique, organisationnel et opérationnel. L'exercice de l'activité bancassurance au Maroc était dans le seul but de réaliser des profits sans penser fondamentalement aux attentes des clients et ainsi à leur fidélisation. Ainsi, l'attitude adoptée par les banques et les compagnies d'assurance marocaines butent sur des problèmes d'intégration d'un marketing bancassurance principalement axé sur le client et non sur le produit. Les différents aspects de ce marketing se trouvent incomplets et in-extenso inefficaces.

Les problèmes d'intégration évoqués soulèvent donc la nécessité du changement et la gestion de ces problèmes d'intégration d'un marketing bancassurance par la banque peut être donc menée en suivant des chemins dont lesquels la banque peut intervenir en toute indépendance au niveau de la bancassurance et aussi de tenter de minimiser l'action de la compagnie d'assurance partenaire dans les sujets nécessitant une certaine dépendance et concertation en passant par les trois clés de réussite déjà cités.

REFERENCES

International Journal of Business & Economic Strategy (IJBES)
Vol.4, 2016 - pp. 1-5

- [1] C. Ravara, *La bancassurance: Un concept prometteur sans être nouveau*, Economic Research, 1999, 12, 4.
- [2] A. Borderie et M. Lafitte, *La bancassurance : stratégies et perspectives en France et en Europe*, Revue Banque Edition, 2004, pp.51-53.
- [3] M. CHEVALIER et al, *La bancassurance*, Focus, Groupe Scor Vie, Paris 2005, pp.3-5
- [4] B. De Gryse, *La bancassurance en mouvement*, Edition Larcier, 2005.
- [5] M. Badoc, *Réinventer le marketing de la banque et de l'assurance : du sens du client au néomarketing*, Revue Banque édition, 2004