
Bancassurance : Stratégies et caractéristiques

par

MOSIMI MPIA Madeleine *

Résumé

Les banques congolaises se sont récemment lancées dans la bancassurance. Cette stratégie qui permet aux banques d'offrir à leur clientèle les produits d'assurance à travers leur réseau d'agences est possible grâce à la proximité entre ces deux secteurs (Mosimi M., 2023). Comment les banques arrivent-elles à s'introduire sur le marché de l'Assurance ? Quelles sont les modalités de la bancassurance ? Cet article propose une présentation des approches théoriques et une caractérisation de stratégies adoptées par les banques pour la mise en place de la bancassurance, tout en faisant ressortir des singularités dans certains pays, notamment, en République Démocratique du Congo (RDC). Après une brève revue des notions de croissance et de concentration d'entreprise dont relève la bancassurance, cet article expose les fondements théoriques des stratégies de sa mise en oeuvre. Il examine ensuite ses caractéristiques en se référant, notamment, à l'étude empirique de Mosimi M. (2002). Enfin, il analyse les stratégies et définit les spécificités de la bancassurance en RDC.

Mots clé : Concentration, Stratégie, Banque, Assurance, Bancassurance

Abstract:

Congolese banks have recently launched bancassurance. This strategy, allows banks to offer their customers insurance products through their agency network, and is made possible by because of the proximity between these two sectors (Mosimi M., 2023). How do banks penetrate the insurance market? What are the modalities of bancassurance? This article presents theoretical approaches and characterizes the strategies adopted by banks to develop bancassurance, while also pointing out the peculiarities of certain countries, such as the Democratic Republic of Congo (DRC). After a brief review of the concepts of growth and corporate concentration, which are the basis of bancassurance, this article describes the theoretical foundations of bancassurance strategies. It then examines the characteristics of bancassurance, with a particular reference to the empirical study by Mosimi M. (2002). Finally, it analyzes the strategies and defines the specific features of bancassurance in the DRC.

Keywords: Concentration, Strategy, Banking, Insurance, Bancassurance

* Professeure associée, Docteure Spécialiste en Banque et Finance internationale
Faculté des Sciences Economiques
Université de Bandundu
mpiamosimi@gmail.com
Tél. 08 10 08 92 61

Introduction

La bancassurance, récemment introduite en République démocratique du Congo (RDC) par Trust Merchant Bank (TMB Bank) et Rawbank, est beaucoup plus répandue dans les faits en Europe. Il semble que ce soit toujours les banques qui aient pris l'initiative dans la perspective d'élargir leur gamme de produits financiers et d'optimiser la couverture des coûts liés à leur réseau.

Les stratégies mises en place pour y arriver sont multiples. Elles peuvent se limiter à la seule distribution des produits ou aller jusqu'à la prise de contrôle d'un établissement du secteur complémentaire. Cet article qui a pour objet d'analyser et d'expliquer ces stratégies, s'articule autour de quatre axes majeurs. Etant donné que la bancassurance s'inscrit dans la stratégie de croissance et concentration des banques, le premier axe présente succinctement les notions de croissance et de concentration d'entreprise. Le second examine les fondements théoriques des stratégies propres à la bancassurance. Le troisième se consacre à la caractérisation de ce phénomène et de ses stratégies. Enfin, le dernier axe analyse les stratégies de bancassurance mises en œuvre par les bancassureurs en République Démocratique du Congo (RDC).

1. Concentration et croissance d'entreprise

La notion de concentration d'entreprise est liée à celle de croissance d'entreprise (Meier O. & Schier G., 2023). Cette section aborde les notions de croissance et concentration d'entreprise en rappelant quelques-unes de leurs définitions. Une attention est accordée aux différentes classifications de la concentration dont les modalités définissent la stratégie de la bancassurance. Enfin, la section propose une caractérisation de

la concentration dans le secteur bancaire.

1.1. Croissance d'entreprise : définition et modalités

La croissance d'entreprise sous-entend une augmentation des résultats en termes de chiffre d'affaires, de résultat net et de volume de production. Elle peut également concerner l'augmentation de ses moyens de production et/ou de ses résultats. Bienaymé A. (1971) nuance et définit la croissance d'entreprise « comme un phénomène dont le caractère multidimensionnel découle des critères retenus pour en mesurer la taille » (Bienaymé A., 1971). Dans le cadre du système productif, la dynamique concurrentielle incite les entreprises à se développer afin de rester compétitives. Cette expansion peut s'opérer de deux manières : par croissance interne, à travers le renforcement de leurs propres ressources, ou par croissance externe, par le biais des acquisitions ou des partenariats stratégiques.

La croissance interne est considérée comme un mode de développement qui porte sur les seules acquisitions ou créations d'actifs non immédiatement productifs puisque non combinés avec les autres moyens de production indispensables à la réalisation de la production (Paturel R., 1979). Autrement dit, la croissance interne permet à l'entreprise de renforcer ses capacités et compétences par ses propres moyens, en investissant pour accroître ses infrastructures de production. Le recours à la croissance interne est souvent justifié par le souci d'indépendance qui pourrait exister chez les dirigeants de l'entreprise, en évitant toute immixtion de nouveaux associés dans la gestion de celle-ci, comme cela serait le cas à l'occasion d'association ou de regroupement. Ce type de croissance est privilégié en réponse à l'augmentation ou au déplacement géographique de la demande, à des évolutions significatives des procédés de fabrication ou des standards de consommation,

à des variations des coûts relatifs des facteurs de production, ainsi qu'à la possibilité de réaliser des économies d'échelle grâce à l'extension des capacités de production.

La croissance externe se définit comme une stratégie de développement, applicable tant au sein du secteur d'activité qu'en dehors, reposant sur l'acquisition d'actifs déjà existants et opérationnels, c'est-à-dire immédiatement capables de générer un bien ou un service. Elle s'analyse comme une opération sans effet sur les capacités de production du secteur. Elle s'oppose à la croissance interne par le fait que cette dernière procède par la création d'actifs qui se traduisent par une extension conjointe des moyens de la firme et du secteur (Paturel R., 1979). La croissance externe présente l'avantage de la rapidité. Elle est préférée lorsque la demande est stable, lorsque les produits sont fortement différenciés et que des barrières élevées s'opposent à la conquête de nouvelles parts de marché, lorsqu'aucun changement technique notable n'est attendu. Ces deux modes de développement se réalisent selon des vitesses différentes : certaines entreprises croissent plus vite que d'autres, quelques-unes se créent tandis que d'autres disparaissent. C'est dans ces différences de rythme qu'apparaît le phénomène de concentration.

1.2. Concentration d'entreprise : définition et typologie

La concentration implique un processus d'agrandissement des entreprises (Parent J., 1970). Ce processus est accompagné par la croissance du revenu et de la demande, qui conduit les firmes à étendre leurs activités, à adopter des techniques plus avancées et productives. Cependant, l'originalité du processus de la concentration réside dans son paradoxe selon lequel, à mesure que la production augmente et que la demande s'accroît, le nombre de producteurs tend paradoxalement

à diminuer. Pour apporter une distinction, Bienaymé A. (1973) souligne que la croissance affecte principalement la taille de l'entreprise, tandis que l'existence de la concentration nécessite une croissance inégale entre les firmes. Ainsi, celles qui se développent le plus lentement disparaissent à terme ou, à l'inverse, subsistent en tant que centres secondaires de production et d'accumulation. Morvan Y. (1991), quant à lui, considère que le phénomène de concentration se manifeste par une « cristallisation » accrue du capital autour de pôles dominants au sein du système productif. Il définit la concentration comme « le processus ou le résultat de ce processus qui, dans un ensemble donné, tend à accroître les dimensions relatives ou absolues des unités en présence ». Dans sa dimension résultat, la concentration reflète un état figé – l'expression concrète de cette cristallisation des forces et des pouvoirs économiques –, tandis que, comme processus, elle décrit la dynamique par laquelle l'importance relative ou absolue de certaines unités augmente au détriment des autres.

Il apparaît que la concentration se déroule à travers le temps. La considérer uniquement comme un état statique appauvrit la perception du phénomène. En effet, la concentration désigne le processus par lequel une part toujours plus importante des résultats ou des ressources d'un secteur se retrouve entre les mains d'un nombre restreint (Mosimi M., 2008). Elle se concrétise soit de manière régulière par croissance autonome plus que proportionnelle d'une ou plusieurs entreprises, soit de manière ponctuelle par des opérations impliquant des négociations, des procédures et des transactions spécifiques. Ainsi, la concentration d'un secteur résulte à la fois de l'expansion interne d'un ensemble de firmes et des initiatives ciblées visant à regrouper des actifs par croissance externe.

Selon la nature et l'efficacité des liens qui unissent les entreprises, on distingue notamment la concentration technique et la concen-

tration financière. La concentration technique consiste à réunir plusieurs firmes pour mettre en commun les facteurs de production, rationaliser cette production, et aussi, la diversifier. Donc, la concentration technique cherche à bénéficier des avantages que procure la grande dimension. La concentration financière, quant à elle consiste à mettre en commun des capitaux, sans automatiquement réunir les facteurs techniques de production. Elle conduit à la constitution de groupes et, obéit à une logique financière qui vise la rentabilité du groupe et non la nature de ce qu'il produit.

Selon le sens que prend la concentration, on distingue la concentration verticale et la concentration horizontale. La concentration verticale est celle qui regroupe plusieurs entreprises à des stades différents ou complémentaires de production. On parle également dans ce cas d'intégration dans la mesure où, toutes les firmes s'intègrent dans un ensemble où chacune joue un rôle bien déterminé. Une entreprise peut s'intégrer en amont ou en aval. Une intégration est en amont lorsqu'elle réunit des unités proches du début du processus de fabrication. Une intégration est en aval lorsqu'elle rassemble des unités de production qui sont ultérieures à son propre stade de production et qu'elle se rapproche ainsi du consommateur. La concentration horizontale consiste en un regroupement d'entreprises exploitant des établissements à un même stade de la production d'un bien, ou d'unités de production non complémentaires, appartenant à des secteurs totalement autonomes. Dans le premier cas, il s'agit d'une concentration horizontale au sens strict (ou homogène) et dans le second cas, d'une concentration horizontale au sens large. La concentration au sens large se présente sous deux formes : la concentration fonctionnelle et la concentration conglomérale. La concentration fonctionnelle consiste dans le rapprochement d'entreprises fabricant des productions différentes mais répondant à une

même fonction. Tandis que la concentration conglomérale consiste dans le rapprochement des entreprises n'ayant aucun intérêt technique commun, essentiellement, lorsque les entreprises appartiennent à des secteurs d'activité différents. La concentration conglomérale recherche une diversification. Elle est caractérisée par une rupture complète avec le secteur d'origine de l'entreprise, tant au point de vue de la technologie, du produit que du marché.

1.3. Concentration dans le secteur bancaire

Diverses opérations ont participé au mouvement de concentration du secteur bancaire. Ces opérations ont pu s'opérer au sein d'un même secteur d'activité, auquel cas il s'agit d'une concentration intrasectorielle. Ce type de concentration s'appuie sur la spécialisation et se justifie économiquement par la réalisation d'économies d'échelle. Par ailleurs, il rapproche aussi des secteurs distincts, tels que la banque et l'assurance, constituant ainsi une concentration intersectorielle basée sur la diversification et l'optimisation des économies de gamme. Les études empiriques consacrées à l'évaluation de ces économies au sein des établissements financiers aboutissent toutefois à des résultats assez mitigés qui laissent penser que ces justifications économiques ne sont pas forcément celles qui président aux opérations de restructuration (Mosimi M, 2008). Du point de vue managériale, diriger un groupe de grande taille en vue de conquérir une plus grande part du marché peut justifier une opération de concentration.

La plupart des opérations de concentration bancaire enregistrées depuis la fin des années 90, qu'elles s'accompagnent ou non d'une diversification des métiers, ont surtout été des opérations nationales. Les opérations transfrontières ont représenté moins d'un tiers de l'ensemble des opérations. En effet, la concentration bancaire a connu une évolution en deux temps, avec en premier lieu des opérations destinées

à faire émerger des leaders nationaux et, en second lieu, ces leaders ont été amenés à poursuivre leur essor à l'international en diversifiant leurs activités. A mesure que le secteur se concentre, on se rapproche d'une situation d'oligopole. Cette structure oligopolistique permet aux banques de percevoir un taux de marge plus élevé qu'en situation de concurrence. La moindre concurrence leur permet, en effet, de moins rémunérer les dépôts et de faire payer plus cher les crédits accordés. Cette situation défavorable aux consommateurs de services bancaires l'est davantage encore si les principaux intervenants du secteur, en raison de leur petit nombre, parviennent à « s'entendre », ce qui est formellement interdit par les autorités de la concurrence, mais difficile à empêcher dans les faits.

2. Bancassurance : une stratégie de concentration du secteur bancaire

La bancassurance est partie intégrante de l'approche stratégique de concentration dans le secteur bancaire. Elle conduit à l'émergence des « supermarchés financiers » et des « conglomérats de services financiers mondiaux ». Cette section se consacre principalement à l'analyse des bases théoriques qui fondent les stratégies de la bancassurance.

Les banques et les assurances ont eu recours à sept stratégies différentes pour entrer sur leurs marchés respectifs (Muldur U., 1991). L'exercice d'une activité d'assurance-vie par les groupes bancaires a constitué le principal domaine de développement de la bancassurance. L'essor de la bancassurance-vie a d'abord débuté par la signature d'accord de coopération commerciale, qui ont permis aux banques d'acquérir une expérience dans le métier. Puis, dans un second temps, elles ont développé leurs activités de bancassurance en prenant des participations minoritaires. Enfin, à partir des années 1980, la

création ou l'acquisition majoritaire de filiales d'assurance-vie par les banques s'est fortement développée. Dans ce qui suit, chacune de ces stratégies est décrite.

2.1. Accords de coopération dans la distribution

Il s'agit principalement d'une stratégie commerciale, c'est-à-dire des accords sous forme de commercialisation des produits respectifs par le réseau de l'autre. L'objectif final est la rentabilisation du réseau d'un des deux partenaires avec l'accès à une clientèle large pour le second (Muldur U., op. cit.). Les banques adoptent diverses modalités de cette stratégie pour :

exploiter un réseau de conseillers financiers : tel est le cas de Fideuram Vita, qui a fait appel au réseau des conseillers financiers de Fideuram, filiale de la société IMI, pour distribuer ses produits d'assurance-vie ;

recourir à un réseau de distribution spécialisé : par exemple, la Banque Nazionale del Lavoro (BNL) a fait appel à Interbancaria, un vaste réseau de distribution ;

- s'adresser à une compagnie d'assurance étrangère : c'est une forme intéressante de mise en œuvre de cette stratégie qui a été adoptée par la Banque Nederlandsche Middenstandsbank qui s'est adressé à Austria's Erste Allgemeine, filiale de la Generali pour distribuer ses produits d'assurance non-vie ;

- utiliser simultanément deux réseaux de distribution différent pour les produits d'assurance vie et non-vie : l'exemple de la Trust Savings bank (TBS) est significatif. En effet, celle-ci vend ses produits d'assurance-vie par l'intermédiaire des agents spécialisés et indépendants tandis que les produits d'assurance non-vie directement par le personnel de cette banque ;

- une pure coopération commerciale : le cas de Fidelidade/Caixa General de Depositos du

Portugal et la Poste/la CNP de France ;

- conclure des accords de distribution réciproque : en Allemagne, un accord conclu entre la Dresdner bank et le groupe Allianz pour la distribution des contrats d'assurance-vie d'Allianz à travers le réseau de Dresdner.

En France, le rapprochement BNP-UAP a permis à la BNP de distribuer des contrats d'assurance dommage simples gérés par l'UAP et, les réseaux de l'UAP mettaient à disposition de leurs clients des prêts bancaires.

2.2. Participation minoritaire et distribution croisée

C'est une stratégie d'entrée mutuelle des deux sociétés dans leurs marchés respectifs. On parle des participations croisées lorsque la société X (ou sa filiale) détient des actions de la société Y et la société Y (ou sa filiale), des actions de la société X (Morvan Y., 1991). Le capital correspondant est en réalité fictif, puisque le capital que l'un doit à l'autre, l'autre le doit également au premier. En revanche les droits de vote en assemblée générale et au conseil d'administration sont bien réels, sauf dans le cas où les actions sont privées de droit de vote. Elles permettent de s'affranchir du contrôle d'actionnaires extérieurs et de se protéger des prises de contrôle hostiles.

La participation minoritaire et croisée ainsi que l'échange des administrateurs dans les conseils d'administration respectifs sont utilisés pour renforcer la coopération opérationnelle entre les deux partenaires. Mais d'une manière générale, les participations croisées ne sont pas exemptes de critiques car elles verrouillent le gouvernement d'entreprise et ce système réduit la marge de manœuvre des administrateurs. Morin F. (1989) souligne que le système

reposant sur des participations croisées entre entreprises est structurellement stable. Loin de se réduire, ces interconnexions semblent plutôt s'intensifier, témoignant d'une consolidation des liens capitalistiques. Cette stratégie semble être préférée par les grandes institutions financières. Les exemples les plus connus sont les cas de la Banque BNP et l'assureur UAP d'une part et de l'autre, la banque allemande Dresdner et l'assureur Allianz. L'accord de coopération de la Dresdner avec Allianz concerne la distribution croisée et exclusive des produits. Quant à l'accord de deux firmes françaises, il ne concerne que les produits d'assurance non-vie, la BNP projetant de continuer son activité dans l'assurance-vie à travers sa filiale spécialisée Natio-vie.

2.3. Cession de contrôle ou Acquisition majoritaire

Elles sont mises en place par des firmes souhaitant entrer dans un marché à partir d'un seuil d'activité élevé. L'absorption et l'intégration totale de la firme acquise n'est pas nécessaire, celle-ci pouvant conserver son statut juridique. Mais, son autonomie est progressivement réduite au profit de la firme contrôlaire. Ces stratégies présentent un intérêt majeur, puisqu'en dépit de certains risques inhérents pour les actionnaires minoritaires, il offre des avantages déterminants tant pour le vendeur que pour l'acquéreur. Amann B. (1992) précise qu'une société est considérée comme contrôlant une autre lorsqu'elle satisfait l'une des conditions suivantes : elle détient, de manière directe ou indirecte, une fraction du capital qui lui assure la majorité des droits de vote lors des assemblées générales ; si un accord, compatible avec l'intérêt de la société ait été préalablement conclu avec les autres associés ou actionnaires.

Contrairement à la cession d'actifs, où l'acqué-

reur devient le propriétaire des titres et jouit des droits associés, lors de la cession de contrôle, il y a un simple transfert de propriété des titres. Bien que ce changement de contrôle entraîne souvent des bouleversements significatifs au sein de la société contrôlée, celle-ci demeure inchangée.

Les prises de participation se réalisent de manière directe ou indirecte, ou encore, amicale ou hostile. De ce fait, elles traduisent ainsi des liens dont l'intensité varie (Morvan Y., 1991). Qu'elles résultent d'accords entre firmes, de ramassages boursiers ou encore d'offres publiques d'achat, les prises de participation conduisent à l'émergence de conglomérats financiers. Par le biais de ces participations, ces conglomérats créent une interdépendance entre les sociétés financières et industrielles, phénomène particulièrement sensible à l'augmentation du risque systémique et à la propagation d'une instabilité économique de grande ampleur.

Cette stratégie semble avoir la préférence des sociétés d'assurances. D'une part, les sociétés d'assurances ont des capitaux à long terme et d'autre part, en tant qu'investisseurs institutionnels, elles ont un savoir-faire dans le marché des actions et dans la gestion du portefeuille. Le rachat d'une banque existante leur permet aussi de contourner les différentes barrières à l'entrée dans le marché bancaire. Parmi ces opérations, on peut citer : Aachener and Münchener/Bank für Gemeinwirtschaft, UAP/Worms, GAN/BIF, Mapfre/Invkerbank, Rabobank/Interpolis, Lloyds Bank/Abbey Life, Royale belge/Banque IPSA.

2.4. Création d'une nouvelle filiale

Cette stratégie relève de la stratégie de la croissance interne et consiste au développement interne des produits et du réseau de distribution d'un établissement par la création « ex nihilo » d'une filiale et cela en recrutant ou en formant

les talents requis. Elle correspond à ce qu'on appelle un « green field investment ».

Bien que nécessitant plus de temps que la croissance externe pour atteindre les objectifs visés, cette méthode a l'avantage de maintenir la même culture d'entreprise et la même conception de travail. Elle évite les conflits qui peuvent résulter d'un manque de synergie dû à la fusion d'équipes aux méthodes et aux motivations distinctes (Thuiller J.P., 1992). Cette forme d'implantation industrielle était dominante sinon exclusive jusqu'aux années 70 mais pour les banques européennes, elle s'est développée vers les années 80 (Muldur U., 1991b). Elles ont alors créé des filiales dans le secteur d'assurance. Beaucoup ont créé essentiellement des filiales d'assurance-vie mais quelques-unes ont par contre, créé des filiales d'assurances non-vie : la Deutsche bank a créé sa propre compagnie d'assurance-vie en 1988 ; en France, le groupe Suez a créé Henin-vie, Predica pour le Crédit Agricole et La Médicale de France pour le Crédit Lyonnais. Les Banques Populaires ont, quant à elles, créé Fructi, filiale d'assurance non-vie. Si les banques avaient créé des filiales d'assurance, la création des filiales bancaires par les compagnies d'assurances a été peu fréquente en Europe. Cette asymétrie dans les stratégies d'entrée réciproques adoptées par les banques et les compagnies d'assurance indique que les obstacles à l'entrée s'avèrent plus importants dans le secteur bancaire que dans celui de l'assurance.

2.5. Création d'un holding commun

Elle se fait par l'apport partiel d'actifs des sociétés concernées. Une société Y apporte des actifs à une société X. Y n'apporte, en règle générale, qu'une partie de ses actifs et va donc pouvoir continuer à exercer des activités, s'étant démunie d'une seule. D'autre part, les

actionnaires de Y ne sont pas concernés directement par l'opération : ils continuent à détenir des actions de Y et n'en reçoivent aucune de X ; c'est la société Y qui détient des titres de X obtenus en rémunération des apports effectués (Morvan Y., 1991). Un « holding pur » se limite à l'acquisition des titres de participation dans quelques sociétés, qui forment, ensemble, un groupe aux contours plus ou moins précis. A l'inverse, un « holding mixte » peut être joué par une entreprise qui a conservé une activité et son bilan fait apparaître, à l'actif, un poste très important de titres de participation.

La création d'un holding commun par deux partenaires financiers étant souvent interdite par la réglementation dans de nombreux pays, cette stratégie est peu fréquente. En plus, les holdings présentent des inconvénients au niveau prudentiel. Des niveaux différenciés de réglementation et de supervision au sein d'un même groupe sont fréquents et laissent subsister des possibilités de contournement de réglementation à travers des structures opaques. L'interdiction réglementaire a ainsi semblé être contournée aux Pays-Bas où les institutions créent des holdings communs tout en gardant une structure juridique séparée : l'exemple NMB Post bank/Nationale Nederlanden. Ces contournements conduisent souvent à des faillites comme celle de la Banco Ambrosiano en 1982. En effet, ni l'Italie ni le Luxembourg n'avaient supervisé la filiale au Luxembourg de la banque italienne en juillet 1982. La banque Ambrosiano Holding S.A (BAH) s'était caché du système de supervision international : elle avait obtenu sa licence au Luxembourg comme société de holding financier mais la commission bancaire ne contrôlait pas ses activités puisqu'un holding financier n'est pas assimilable à une banque au Luxembourg. Par ailleurs, la banque d'Italie ne contrôlait pas la BAH en raison de la loi sur le secret bancaire. Dans certains cas, la création

d'une société holding précède la diversification intersectorielle de la firme. La première compagnie d'assurances danoise, Baltica, s'est diversifiée dans le secteur financier à partir d'un holding créé en 1985.

2.6. Fusion

La fusion est l'opération par laquelle deux ou plusieurs entreprises réunissent leurs patrimoines pour ne plus former qu'une seule et même entreprise (Morvan Y., 1991). On distingue en fait deux types de fusion. D'une part, les fusions dites « pures » dans lesquelles les entreprises concernées disparaissent pour former une nouvelle entité résultant de leur regroupement. D'autre part, les fusions-absorptions, où l'une des entreprises, désignée comme la « société absorbée », apporte l'intégralité de ses actifs et passifs à une autre, appelée « société absorbante ». En échange, les actionnaires de la société absorbée se voient attribuer des actions de la société absorbante, de sorte qu'après l'opération, les actifs initialement détenus par la société absorbée se retrouvent intégrés de manière indistincte dans le bilan de la société absorbante. Dans les deux cas, ces opérations présentent une double spécificité. Premièrement la fusion est la modalité la plus complète du rapprochement de deux entreprises ; c'est la totalité de patrimoine qui est apportée, non seulement les actifs mais aussi le passif. Deuxièmement, bien que les fusions soient des démarches volontaires fondées sur un accord mutuel entre les sociétés concernées, cet accord peut parfois dissimuler des pressions considérables. Les véritables conditions de l'opération peuvent être révélées par des éléments tels que la composition des organes dirigeants après la fusion ou le mode de rémunération mis en place pour l'opération.

Dans les faits, les fusions-absorptions sont

beaucoup plus fréquentes. Elles correspondent dans de nombreux cas à une modification des structures juridiques entre entreprises déjà liées et constituent donc dans ce cas, la phase ultime d'un rapprochement précédé d'une opération de prise de contrôle. Cependant, la fusion-absorption peut provoquer des problèmes spécifiques, car acquérir une entreprise déjà en activité engendre des coûts liés à son intégration. Les fusions « pures », par contre, sont beaucoup plus rares en raison de l'impossibilité de réaliser une véritable fusion juridique au niveau international en l'absence d'une unification des statuts et des règles juridiques applicables aux sociétés. Dans la plupart des cas, les deux partenaires souhaitent, dans une première étape, maintenir séparés leurs réseaux de distribution. A long terme, ils pourraient fusionner ces réseaux pour créer un système intégré de bancassurance.

2.7. Création d'une entreprise commune

Cette stratégie est généralement adoptée lors de la création d'une « filiale commune », en d'autres termes, une société C appartenant aux deux sociétés A et B qui n'ont aucun rapport entre elles et qui en assurent conjointement la direction. Les sociétés créées par Commerzbank/DBV und Partner, la Générale de banque

détenues par 12 banques (contre 12 banques détenues par 9 groupes d'assurance) et en Grèce, 12 compagnies d'assurance étaient détenues par 6 banques (contre 1 banque détenue par une société d'assurance). En 1996, le nombre d'opérations à l'initiative de banques a atteint 32 contre 9 par les compagnies d'assurance (graphique 1). Même si l'on constate une légère baisse des rachats d'assureurs par les banques en 1997, ces opérations restent, sur l'ensemble de la période, nettement plus nombreuses et présentent un montant globalement supérieur par rapport aux acquisitions de banques par les assureurs.

groupe AG/Provinsbanken, Royalbank/Scottish Equitable, Intituo Bancario San paolo/Fondarie sont les plus connues. Cette stratégie reste un bon moyen d'internationalisation des banques et des assurances par la création des filiales communes dans les pays étrangers.

3. Caractéristiques de la bancassurance

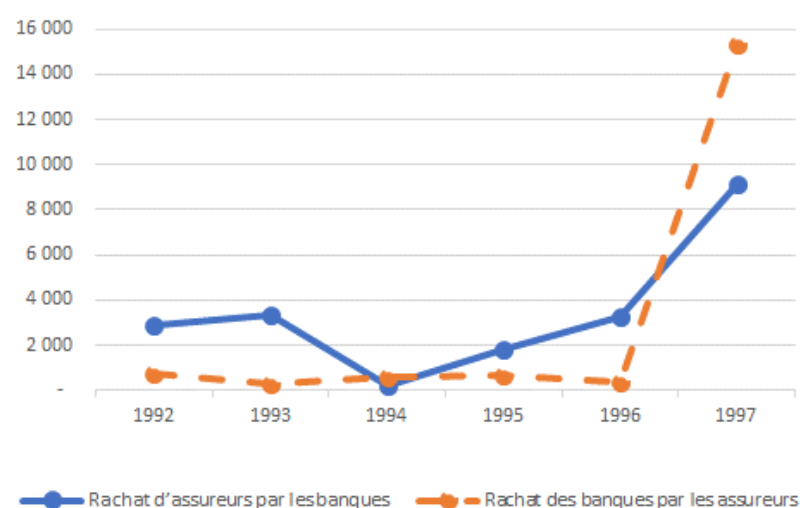
L'observation de différentes études concernant la période de 1992 à 2007, période de forte expansion de ce phénomène, révèle que la bancassurance présente un ensemble de caractéristiques spécifiques, tout en conservant un caractère essentiellement européen. Cette section décrit ces caractéristiques, et présente celles de ses stratégies comme le révèle l'étude empirique de Mosimi (2002).

3.1. Caractéristiques du phénomène de bancassurance

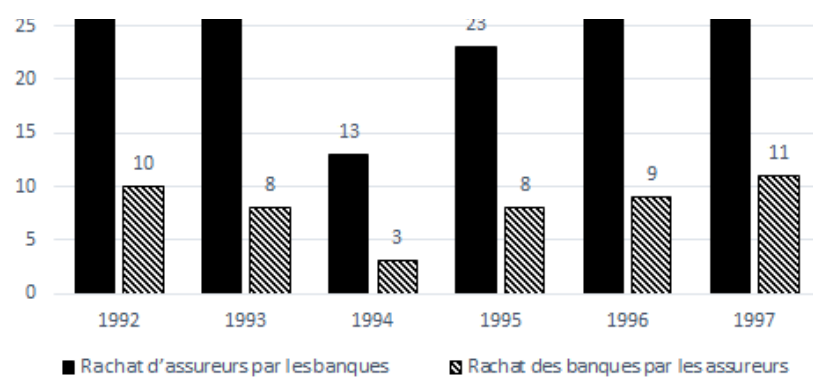
3.1.1. Une domination bancaire

Différentes études ont constaté une domination bancaire notamment Wolfgang D. et al., (1997) ; Adjiman G., (1998) ainsi que Pontbriand G. (De), (1998). En 1992, 27 opérations de bancassurance étaient initiées par les banques contre 10, par les assureurs. En 1993, en France par exemple, 32 compagnies d'assurance étaient

graphique 1 : Transactions de la bancassurance : nombre d'opérations



Graphique 2 : Transactions de la bancassurance : valeur des opérations (Mrds \$US)



Source : Pontbriand G (De), (1998) cité dans « Assurons l'avenir de l'assurance » disponible sur <http://www.senat.fr>

être davantage contraintes à acquérir l'expertise des assureurs que l'inverse, tout en poursuivant l'objectif d'identifier de nouvelles sources de profit qui pourraient compenser la diminution des marges bénéficiaires sur leurs activités traditionnelles.

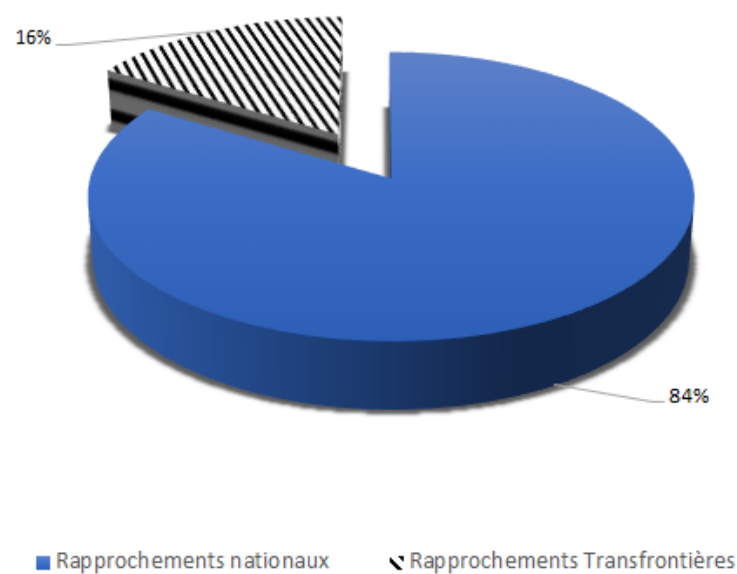
3.1.2. Opérations essentiellement domestiques

Avec 41 opérations nationales sur 47 (soit 87 %), Mosimi (2002) conforte la tendance de la domination des rapprochements nationaux dans les opérations de bancassurance (graphique 5). La quasi-totalité des opérations nationales (37 opérations) ont eu lieu au cours de la période 1970-1996, qui correspond à la période de forte concentration bancaire de l'histoire.

En termes de volume de transactions, on recense 26 rachats d'assureurs par les banques, contre 11 rachats de banques par les compagnies d'assurance. Par ailleurs, en 1997, le montant des opérations initiées par les assureurs dépasse celui des rachats d'assurances par les banques. Ce phénomène constitue une nouveauté, car jusqu'alors, la tendance était significativement inversée (cf. graphique 2).

Tandis que les grandes compagnies d'assurance européennes détiennent des participations significatives dans les grandes banques, les rapprochements dans le cadre de la bancassurance semblent être majoritairement initiées par les banques plutôt que par les compagnies d'assurance. En tant que nouveaux distributeurs de produits d'assurance, les banques pourraient

Graphique 3 : Destination des opérations de bancassurance



Source : Elaboré à partir de Mosimi M. (2002)

Tableau 1 : Les cinq premières transactions : rachat des banques par des assureurs/nationalité des acteurs

Acquéreur/Cible	Nationalité	
	Acquéreur	cible
Travelers Group/Salomon Bro	Etats-Unis	Etats-Unis
ING/Banque Bruxelles Lambert	Pays-Bas	Belgique
Instituto Nazionale delle Assicurazioni/Banco di Napoli	Italie	Italie
Colonial Mutual Life Assurance/State Bank of New South Wales	Australie	Australie
Generali-Lombardo Veneto-Crédit agricole/Banco Ambrosiano (19 %) (Italie)	Italie	Italie

Source : Pontbriand G (De), (1998)

L'importance des barrières réglementaires diminue les opportunités de rapprochement transfrontière. Ainsi sur les cinq premiers rachats d'assureurs par les banques sur la période considérée, aucune de ces opérations n'est transnationale. Quant aux cinq premiers rachats des banques par les assureurs, une seule transaction est transnationale : le rachat par ING de la Banque Bruxelles Lambert (BBL) en novembre 1998. Elle implique un assureur hollandais et une banque belge (Tableau 1).

3.1.3. Taille importante des opérations réalisées

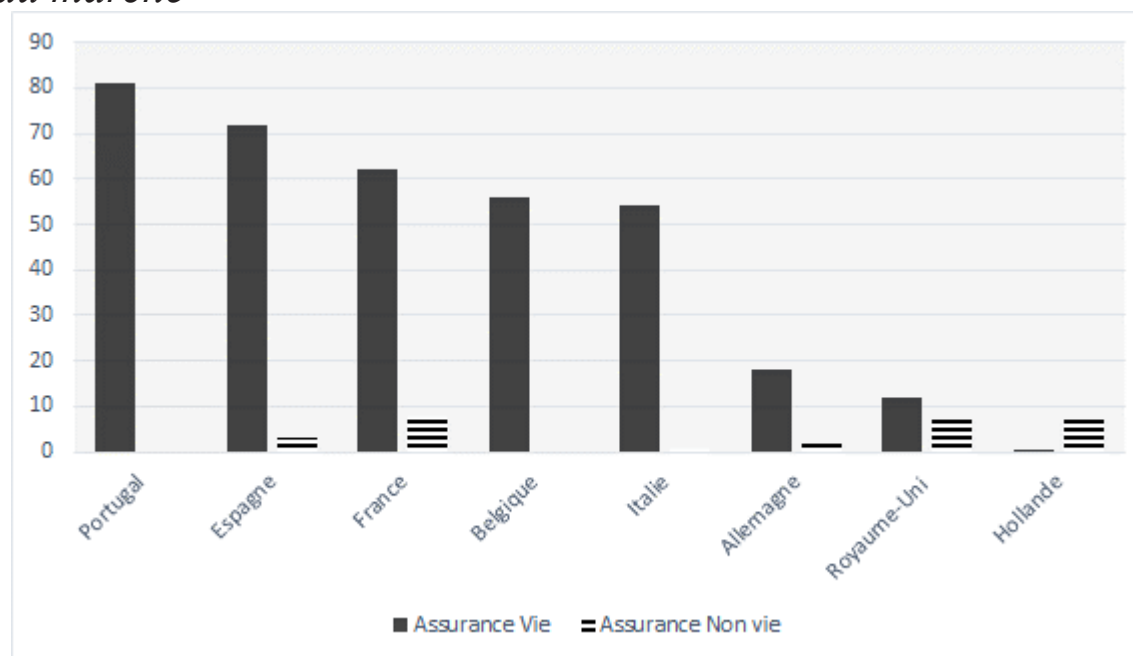
La valeur des transactions entre 1996 et 1997 a plus que quintuplé, passant de 3 922 milliards de dollars à 24 552 milliards (Mosimi M., 2023). Cette valeur concerne, pour près des deux tiers, les rachats des banques par les assureurs, à savoir 15 291 milliards de dollars. Faisons remarquer

que le rachat de la banque Salomon par l'assureur Travelers aux Etats-Unis représente plus du tiers de la valeur totale des transactions de bancassurance pour l'année 1997, soit un montant de 9 000 milliards de dollars. Ceci illustre combien l'entrée dans la banque est difficile et confirme l'existence des barrières à l'entrée.

3.1.4. Evolution du contenu de la bancassurance

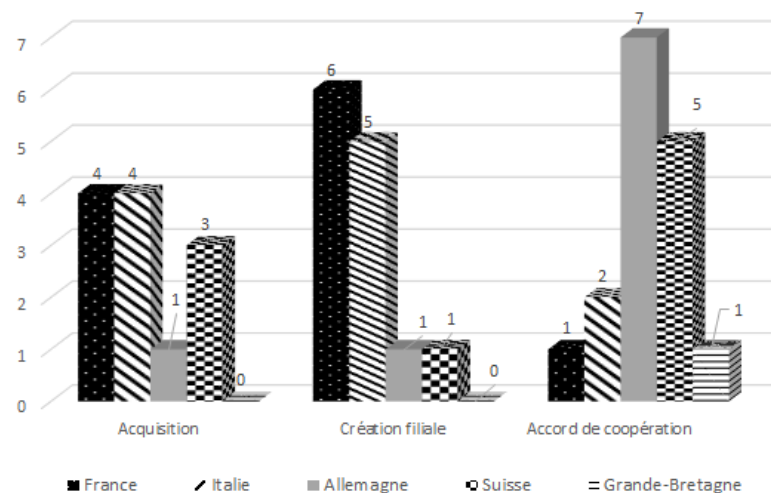
La pression exercée par les bancassureurs sur les coûts de distribution en matière d'assurance-vie s'étend aux contrats non-vie (principalement Incendie, Accidents et Risques Divers - IARD) mais également à de nouveaux segments de clientèle. La nature même des contrats d'assurance-vie, placements financiers encouragés par de nombreux avantages fiscaux, a longtemps laissé croire aux sociétés d'assurance que l'avantage gagné par les banques en termes de parts de marché ne saurait se reproduire sur d'autres types de contrats (Winterberg D., 1991). Cependant, le taux croissant de pénétration de la clientèle bancaire sur les contrats IARD démontre le contraire. Si la part de marché des contrats IARD des bancassureurs n'était que de 6% en 1997 en France (graphique 4), ce qui est insignifiant comparé à l'assurance-vie, la croissance de ce segment est actuellement observée. En 2022 par exemple, le bancassureur français Crédit mutuel a enregistré jusqu'à 5,2 % de progression pour certaines branches de l'IARD (Lerond-Dupuy J., 2023).

Graphique 4 : Evolution du contenu de la bancassurance 1997-2021
En % de part du marché



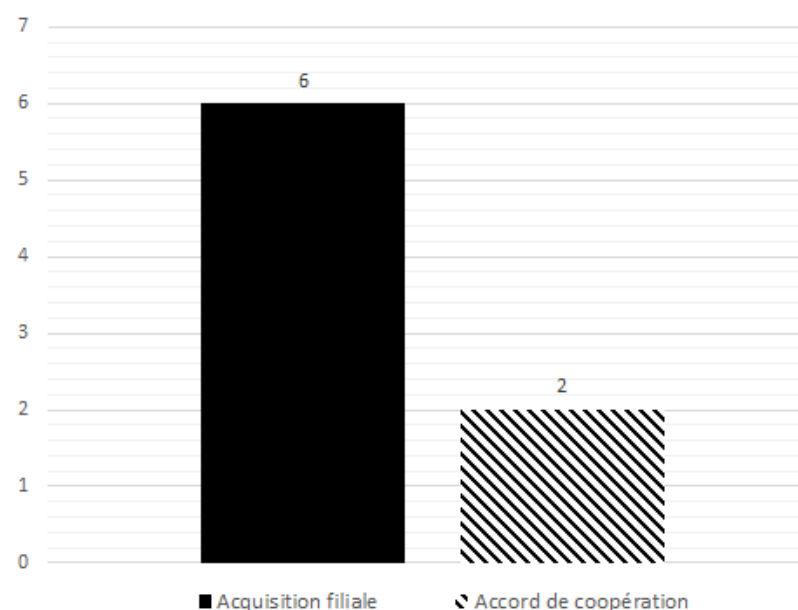
Source : Adapté de Mosimi M. (2002).

Graphique 5 : Stratégies domestiques de Bancassurance



Source : Elaboré à partir de Mosimi M. (2002)

Graphique 6 : Stratégies internationales de Bancassurance



Source : Elaboré à partir Mosimi M. (2002)

Quant aux opérations transfrontières, les acquisitions de filiales sont plus préférées dans ce type de transaction (graphique 6). L'allègement de la réglementation dans plusieurs de pays peut être à l'origine de ce phénomène.

4. Analyse des stratégies de bancassurance en RDC

La bancassurance en RDC présente quelques-unes des caractéristiques précédemment définies. Elle est essentiellement domestique et

caractérisée par une domination bancaire. En effet, deux banques occupent le marché de la bancassurance en RDC : Trust Merchant Bank SA (TMB bank) et Rawbank.

4.1. Bancassurance TMB Bank - Afrissur S.A

TMB Bank, société de droit congolais, est une banque qui s'inscrit dans le modèle économique de « banque universelle ». Afrissur

S.A est une compagnie d'assurance créée en 2019 qui a reçu l'agrément officiel de l'Autorité de Régulation et de Contrôle des Assurances (ARCA) en 2020. TMB Bank détient 99 % du capital d'Afrissur, ce qui fait d'Afrissur une filiale du groupe bancaire TMB Bank. Afrissur propose des solutions d'assurance vie destinées aux particuliers et aux entreprises. Ces offres se concentrent principalement sur la protection en cas de décès, la garantie de survie, ou leur combinaison, tout en intégrant des garanties supplémentaires telles que la couverture en cas d'invalidité, le versement d'indemnités journalières et la prise en charge des frais d'obsèques.

4.1.1. Stratégie de bancassurance TMB Bank – Afrissur : le choix de la croissance interne

Pour se lancer dans la bancassurance, la TMB Bank a opté pour la création d'une société d'assurance. Comme indiqué, la relation financière entre TMB Bank et Afrissur est celle de maison mère - filiale. La création de Afrissur par la TMB Bank correspond à la création d'une filiale « ex nihilo » d'assurance. Par conséquent, la stratégie de TMB Bank s'aligne sur la logique théorique de la croissance interne, définie comme un mode de développement qui porte sur les acquisitions ou créations d'actifs non immédiatement productifs. Dans cette optique, l'entreprise choisit de développer par elle-même ses capacités et compétences en investissant pour créer des moyens de production supplémentaires. Afrissur représente un « green field investment » de la TMB Bank.

La stratégie de TMB Bank s'insère dans la tendance observée par Mosimi M. (2002), selon laquelle les banques ont une préférence à la croissance interne avec la création de filiales d'assurance pour se lancer dans la bancassurance au niveau national (graphique 5).

4.1.2. Bancassurance : arguments de TMB Bank - Afrissur

En tant que stratégie de bancassurance, la création de filiale « ex nihilo » d'assurance consiste au développement interne du réseau de distribution de produits d'assurance en recrutant ou en formant les talents requis. TMB Bank justifie le choix de cette stratégie de bancassurance, d'une part pour la diversification de son offre et rentabilité mais également par souci de garder la proximité « culturelle » avec Afrissur, d'autre part.

a. Bancassurance : un argument de rentabilité et de diversification de l'offre

En créant la filiale assurance, TMB Bank vise tout d'abord la rentabilité et la diversification de son offre. Comme toute entreprise, la banque est soumise à l'impératif de rentabilité. La vente de produits d'assurance lui offre, d'une part, l'avantage de fidéliser sa clientèle et, d'autre part, celui d'accroître la productivité - et donc la rentabilité - de son réseau d'agences et de guichets. Les banques engagées sur la voie de la bancassurance cherchent principalement l'accroissement de leur productivité par l'optimisation de la structure existante et par le développement des offres aux clients. L'optimisation de leur structure passe par la rentabilisation des réseaux de vente. Le développement des offres est un moyen pour la banque de fidéliser ses clients et accroître ainsi la « productivité liée au client ».

Cet argument de TMB Bank s'inscrit à la fois, dans la logique théorique de la bancassurance et de son modèle économique, à savoir, celui de la « banque universelle ». Ce modèle est associé à une banque globale et diversifiée. Les banques dites « universelles » offrent à une clientèle variée des services tels que la banque de détail, des solutions de financement, d'investissement et de gestion d'actifs. Et elles incluent, dans le

cadre de la bancassurance, la distribution de produits d'assurance.

Les banques universelles s'appuient sur leurs réseaux pour exploiter des économies d'envergure entre leurs différentes activités. En effectuant des ventes croisées de produits auprès de leur clientèle, elles tirent avantage de leur potentiel interne et optimisent ainsi leurs économies d'envergure (Schmid M. et Walter I., 2009). Ces réseaux bancaires ont une relation de proximité avec leurs clients. En effet, TMB Bank dispose d'un vaste réseau d'agences et guichets en RDC. La distribution des produits d'assurance-vie d'Afrissur à travers ce réseau pourrait contribuer à sa rentabilité et à la réalisation de ces économies.

- L'offre de bancassurance proposée par la TMB Bank se compose d'une variété de solutions en assurance-vie et en prévoyance, à savoir :
- Assurance-crédit bancaire : garantit le paiement du solde restant dû de votre crédit en cas de décès ou d'invalidité irréversible de l'assuré.
- Assurance Prévoyance Funérailles : offre le versement d'un capital prédéfini en cas de décès.
- Assurance Prévoyance Education : assure le versement d'une rente destinée à financer les études des enfants, que l'assuré soit en vie, décédé ou en situation d'invalidité irréversible.
- Assurance Epargne Projet : garantit le versement d'un capital convenu, payable à l'échéance fixée.
- Assurance Epargne VIP : permet la constitution d'une épargne sur une période déterminée.
- Epargne Retraite Complémentaire : a pour

objectif de constituer une réserve d'épargne en vue de la retraite.

b. Culture d'entreprise : un argument pour réussir en bancassurance

L'autre argument avancé par TMB Bank en faveur du choix de la croissance interne, avec la création d'une filiale « ex nihilo » pour son entrée sur le marché de l'assurance, est celui de la « proximité culturelle » avec Afrissur. La banque exprime cette idée en évoquant la notion d'« avoir le même ADN » et souligne que, pour elle, la culture d'entreprise constitue un levier stratégique essentiel pour atteindre ses objectifs en matière de bancassurance. En effet, la croissance interne a l'avantage de maintenir la même culture d'entreprise et la même conception de travail. Elle évite les conflits qui peuvent résulter d'un manque de synergie dû au rapprochement d'équipes aux méthodes et aux motivations distinctes en cas de croissance externe (Thuiller J.P., 1992).

La culture d'entreprise se caractérise par un ensemble structuré de modes de pensée et d'action, influençant directement les méthodes d'organisation, de gestion et de production. Elle s'appuie sur un système cohérent de valeurs fondamentales, de croyances partagées, de comportements établis et de pratiques spécifiques (Devillard O. et Rey D., 2008). Elle se fonde également sur les éléments constitutifs de son identité, son esprit, ses valeurs et son mode de fonctionnement, définissant ainsi son unicité au sein de son secteur. La culture d'entreprise joue un rôle clé dans la différenciation concurrentielle et renforce le sentiment d'appartenance des équipes. Une culture d'entreprise solide favorise la cohésion et la motivation des collaborateurs (Thévenet M., 2023). Elle constitue également un capital immatériel essentiel, dont la valeur dépasse celle des actifs matériels et

des technologies, comme le soulignent Devillard O. et Rey D. (2008).

L'impact de la culture sur le fonctionnement organisationnel, notamment sur sa capacité d'évolution et de transformation, a toujours suscité un intérêt particulier, notamment dans les stratégies de concentration (Godelier E., 2009). Dans ce cadre, les différentes fonctions de l'entreprise intègrent la dimension culturelle sous diverses formes afin d'optimiser l'atteinte de leurs objectifs (Thévenet M., 1991). De nombreuses organisations ont compris que la culture peut être un puissant levier de mobilisation, de performance et de différenciation. Lorsqu'elle est maîtrisée, elle devient un élément clé de la conduite du changement, de la stratégie et du succès de l'entreprise.

La culture d'entreprise commune entre TMB Bank et Afrissur représente un atout majeur de réussite de la bancassurance. En effet, afin de réussir leurs rapprochements, la plupart des opérations de concentration bancaire restent des opérations de « voisinage culturel ». La compatibilité des cultures est un facteur décisif pour la réussite d'un rapprochement d'entreprises. Il ne s'agit pas de faire disparaître l'identité culturelle d'une partie au profit d'une autre, mais de mettre en place un socle commun qui valorise les spécificités de chacune. Cependant, la culture de la maison mère peut être transmise à sa filiale créée « ex nihilo ». La culture d'entreprise de la maison mère va assurer son fonctionnement et elle représente un avantage concurrentiel difficile à imiter. Une bonne illustration d'un choc de culture après le rapprochement est celui du Groupe Groupama. Après l'acquisition de GAN en 1988, ce groupe a connu de nombreuses difficultés pour se redresser, bien que cette opération ait porté ses actifs gérés à 320 milliards de francs, contre 280 milliards précédemment. Cependant, le résultat net, initialement de 1,5 milliard de francs avant l'acquisition, a chuté à 0,9

milliard en 1998, puis à 0,17 milliard en 1999, avant une légère hausse atteignant 0,26 milliard en 2000. La Direction Générale de Groupama indique que cette situation trouve ses origines dans les différences marquées dans les systèmes de production et les cultures. La nécessité étant tout d'abord la construction d'une culture et d'un langage communs.

4.2. Bancassurance RAWBANK S.A -RAW-SUR

Rawbank S.A et la Rawsur sont les entités du Groupe Rawji. Ce groupe était présent, jusque récemment, sur le marché en RDC dans l'industrie et la distribution. En 2002, le groupe Rawji décide d'investir dans le secteur bancaire. C'est ainsi que naît la Rawbank. En 2019, le groupe crée la société Rawsur avec deux compagnies d'assurance, Rawsur Life et Rawsur qui offrent des couvertures d'assurances-vie et Non-vie respectivement.

4.2.1. Stratégie de bancassurance Rawbank - Rawsur : une concentration conglomérale de diversification doublée d'un accord de distribution

La concentration conglomérale implique le rapprochement de firmes dont les métiers sont sans lien les uns avec les autres. La diversification conglomérale consiste en un développement de métiers stratégiques complètement nouveaux (produit nouveau sur un marché non habituel). Elle se traduit par une rupture totale de liens entre les chaînes de valeur des entreprises regroupées tant au point de vue de la technologie, du produit que du marché. En général, il s'agit d'une maison mère et de plusieurs filiales. Le choix de la diversification conglomérale se justifie principalement dans la volonté du groupe d'équilibrer ses flux de liquidités et de mieux répartir ses risques. La diversification conglomérale se limite les synergies à des logiques purement financières. Le groupe Rawji est un

groupe très diversifié. Son lancement dans la finance avec la création de Rawbank et Rawsur traduit un renforcement de sa stratégie conglomerale.

4.2.2. Arguments de bancassurance Rawbank - Rawsur

Les arguments sont analysés en premier lieu au niveau du groupe et puis des entités du groupe.

a. Bancassurance : une stratégie de diversification conglomerale du groupe Rawji

Le groupe Rawji a déjà diversifié son portefeuille d'activités dans plusieurs secteurs par des acquisitions. La création « ex nihilo » d'une compagnie d'assurance, après celle de la Rawbank, marque un tournant dans la vision stratégique du groupe. Désormais, le groupe Rawji entreprend le développement d'un nouveau modèle économique dans lequel le pôle financier (Rawsur S.A, Rawsur Life S.A ainsi que Rawbank) exerce un rôle déterminant et contribue activement.

Le nouveau modèle économique du groupe Rawji vise une offre intégrée et diversifiée de produits et services financiers à sa clientèle. Ce modèle s'articule autour de trois axes opérationnels : Corporate and Institutional Banking, Commercial, Personal Banking and Services et Investment and Protection Services.

Le Corporate and Institutional Banking (CIB) met à disposition des entreprises et institutions une offre intégrée de solutions financières, associant expertise stratégique et conseil personnalisé. Cet axe repose sur trois pôles majeurs : Global Banking, qui fournit des services de financement et d'accompagnement stratégique aux entreprises et investisseurs institutionnels ; Global Markets, spécialisé dans l'investissement et le financement sur les marchés de capitaux ; et Securities Services, dédié à la conservation et à la gestion des titres. Le CIB

fournit également des solutions bancaires opérationnelles adaptés aux besoins spécifiques de chaque client. Son approche repose sur une relation commerciale pérenne et une expertise approfondie des secteurs d'activité de ses clients. Le prêt peut se dérouler sous forme de financement direct accordé par la banque ou par syndication, permettant de mobiliser des ressources auprès d'un consortium bancaire lorsque les montants requis dépassent les capacités d'un seul établissement. Enfin, le CIB présente les solutions d'investissement et propose un ensemble complet de produits financiers via un seul point de contact (one-stop shopping).

Le Commercial, Personal Banking and Services (CPBS) rassemble les réseaux des banques commerciales et des métiers spécialisés dans le crédit, le financement et la mobilité. Le CPBS propose à la clientèle une large gamme de produits et services en matière d'épargne et d'investissement et également, le conseil pour les accompagner dans leurs projets.

L'Investment and Protection Services (IPS) regroupe les activités dédiées à la protection, à l'épargne, à l'investissement et aux services immobiliers. Il rassemble des expertises spécialisées en assurance, gestion d'actifs et banque privée, concevant des solutions à forte valeur ajoutée et responsables. Destinées aux particuliers, entreprises, associations, ONG, États et institutionnels, ces offres permettent au groupe de développer une gamme complète de produits d'assurance emprunteur, d'épargne et de protection. Cette synergie d'activités permet d'allier les capacités de banque de financement et d'investissement à une expertise approfondie en banque de détail, gestion d'actifs, assurance, crédit à la consommation et immobilier. L'objectif est de concevoir des solutions durables et performantes, adaptées aux divers secteurs, typologies de clients et stratégies. Cette offre est notamment diffusée via les réseaux de banque

commerciale, ainsi que par les partenaires d'assurance et de banque privée du groupe.

Ce nouveau modèle économique s'accorde avec les arguments théoriques de la bancassurance et, justifie le développement de cette stratégie par le groupe Rawji. En effet, la bancassurance en tant que stratégie de diversification de groupe, comme indiqué précédemment, conduit à l'émergence des « supermarchés financiers » et des « conglomérats de services financiers mondiaux ». C'est l'objectif du groupe à savoir devenir une entité « one-stop shop » via la bancassurance.

b. Bancassurance : accord de distribution entre entités du groupe

La diversification au niveau du groupe a été doublée par un accord de distribution de produits d'assurance entre les deux entités du groupe : Rawbank et Rawsur. Cet accord vise la réalisation des synergies opérationnelles dans les métiers et la complémentarité dans les produits offerts à la clientèle. En effet, avec son réseau de près 100 points de vente, la Rawbank occupe de plus 28 % des parts de marché bancaire en RDC (Rawbank, 2021). La distribution de produits d'assurance à sa clientèle privée et corporate est un moyen d'atteindre les objectifs de son nouveau modèle économique et devenir un « one-stop shop ». Rawbank compte, en effet, exploiter son vaste réseau d'agences pour vendre ses « packages » de produits d'assurance-vie en « cross-selling » et, en même temps, développer un fort ancrage sur l'offre corporate.

- L'offre de produits de bancassurance de Rawbank comprend trois produits d'assurances développés par Rawsur, à savoir, Assurance automobile (Autosur), Assurance voyage (Gosur) et Assurance-vie (Kimia).
- Autosur propose une gamme complète de contrats d'assurance automobile, déclinés en diverses formules conçues pour répondre

aux besoins spécifiques de chaque véhicule :

- Assurance Classique : cette formule couvre les dommages, qu'ils soient corporels ou matériels, causés aux tiers par le véhicule. Elle intègre également une garantie en responsabilité civile ainsi qu'une couverture pour la défense en cas de recours.
- Assurance Confort : en plus de la responsabilité civile classique, elle prend en charge les dommages subis par le véhicule en cas d'incendie ou de chute de foudre. Il s'agit d'une garantie optionnelle qui protège le bien de l'assuré. Par ailleurs, en cas de vol, elle assure l'indemnisation du véhicule ou de ses dommages, et pour tout bris de glace, l'assureur s'engage à remplacer la vitre endommagée et à couvrir les frais d'installation.
- Assurance Premium : cette formule est destinée à couvrir tout autre type de dommage que pourrait subir le véhicule, hormis les risques déjà couverts par les garanties de bris de glace, de vol et d'incendie (par exemple, les dommages consécutifs à une collision avec un autre véhicule).
- GOSUR : cette solution propose une couverture complète pour les déplacements professionnels et personnels. Elle assure la prise en charge de tous les incidents dommageables pouvant survenir sur le territoire de destination, en couvrant notamment les frais médicaux et l'hospitalisation à l'étranger, ainsi que le transport ou le rapatriement en cas de maladie ou de lésion. Elle inclut également le rapatriement d'un membre de la famille voyageant avec l'assuré ou d'un membre de sa familial restreinte.
- Kimia : ce produit offre une gamme de contrats d'assurance-vie conçus pour apporter une sécurité financière. Les contrats permettent de garantir le versement d'un capital ou d'une rente en cas de décès ou d'invalidi-

té, s'adaptant ainsi aux besoins spécifiques des assurés.

Conclusion

En se référant aux différentes études sur la bancassurance et aux résultats empiriques de Mosimi M., (2002) sur « Les caractéristiques et motivations de la bancassurance en Europe », nous avons analysé les stratégies et caractérisé la bancassurance à l'échelle internationale ainsi qu'en RDC, où elle a été récemment introduite. Après avoir exposé les concepts de croissance et de concentration d'entreprise, analysé les fondements théoriques des stratégies qui fondent la bancassurance, nous avons caractérisé ce phénomène ainsi que ses stratégies sur base des observations empiriques. Ainsi, il est pertinent de mettre en évidence les principaux traits caractéristiques de cette stratégie émergente en République démocratique du Congo (RDC) :

- la bancassurance en RDC est essentiellement domestique. Cette observation est tout à fait pertinente dans la phase initiale de la bancassurance et correspond aux caractéristiques définies au niveau international. En effet, une banque qui se lance dans la bancassurance commence d'abord par son marché national. L'expansion à l'international n'intervient que dans un second temps ;
- la bancassurance congolaise se distingue par une domination bancaire. Cette particularité s'intègre parfaitement avec les caractéristiques de la bancassurance au niveau international : ce sont les banques qui se lancent dans l'assurance, même si certains assureurs sont initiateurs du rapprochement pour la vente de produits bancaires. Cette dernière éventualité n'est pas, à ce jour, d'actualité en RDC, compte tenu du niveau de développement de son secteur d'assurance ;
- les stratégies adoptées par les bancassureurs congolais s'inscrivent dans le cadre théorique de cette stratégie. Le choix de la croissance

interne, avec la création de la filiale d'assurance pour TMB Bank, ainsi que celui de la diversification conglomerale doublée d'un partenariat par le groupe Rawji, s'inscrivent parfaitement dans les stratégies couramment observées dans ce domaine et s'adaptent au contexte spécifique de la RDC.

Il convient de noter que les caractéristiques de la bancassurance en RDC correspondent à celles décrites par Mosimi M. (2002). Cela suggère que cette étude revêt un caractère précurseur et que ses conclusions demeurent toujours pertinentes. Il est permis, à présent, de penser que la bancassurance sera à la base du développement d'une offre complète et diversifiée de produits financiers sur le marché national congolais. Les bancassureurs devront en plus penser également à adapter leurs structures en fonction de ces nouvelles activités pour axer leur développement. C'est à cette dernière condition que les bancassureurs pourront pleinement récolter les fruits escomptés de la stratégie de bancassurance.

BIBLIOGRAPHIE

- Adjiman, G. (1998), « Les fusions et acquisitions : priorité aux opérations nationales », Banque Magazine, n° 611, pp. 44-46.
- Amann, B. (1992), Cessions et acquisitions d'entreprise : Techniques actuelles, Vuibert, Paris, 173 p.
- Bienayme, A. (1971). « Entreprise et pouvoir économique », Revue économique, 22-6 pp. 1085-1096
- Devillard, O., & Rey, D. (2008), Culture d'entreprise : un actif stratégique, Stratégies et management, Dunod, 258 p.
- Godelier, E. (2009), « La culture d'entreprise : Source de pérennité ou source d'inertie ? », Revue française de gestion, no 192, pp. 95-111.

- Lerond-Dupuy, J. (2023), La bancassurance poursuit sa croissance en 2022, La Tribune de l'assurance disponible sur <https://tribune-assurance.optionfinance.fr/>
- Meier, O. & Schier, G. (2023). Fusions acquisitions, Dunod, 304 p.
- Morvan, Y. (1991). Fondements d'économie industrielle, 2ième éd., Economica, Paris, 132 p.
- Mosimi, M. (2023). La bancassurance : Facteurs et produits, in Cahiers Economiques et Sociaux, IRES, n°4, volume XXXIX, PUK, pp. 71-110.
- Mosimi, M. (2008). La concentration bancaire en Europe : caractéristiques, déterminants et implications, Thèse de doctorat, Tome 1, Faculté des Sciences Economiques, Université de Lille 1, France, 383 p
- Mosimi, M. (2002), La Bancassurance en Europe : caractéristiques et motivations, Mémoire de DEA, Faculté des Sciences Economiques, Université de Lille 1, France, 153 p.
- Muldur, U. (1991a). « La concurrence étrangère dans la banque française », Revue d'économie financière, n°19, pp. 9-41.
- Muldur, U. (1991b). « Banques et assurances dans le monde : les stratégies de bancassurance en Europe », Cahiers Français, n°252, pp. 84-92.
- Parent, J. (1970). La Concentration industrielle, Presses universitaires de France, 303 p.
- Paturel, R. (1979). « Importance comparée des stratégies de croissance externe et de croissance interne dans la croissance des grandes sociétés françaises (1966-1973) », Revue d'économie industrielle, n° 9, pp. 55-100.
- Pontbriand, G. (DE), (1998). « La bancassurance et la restructuration du secteur financier », Banque Stratégie n° 147.
- Rawbank (2021), Rawbank conclut un partenariat avec Rawsur et distribue des produits d'assurance - Rawbank - professionnel, disponible sur <https://rawbank.com>
- Schmid, M. et Walter, I. (2009). « Do Financial Conglomerates Create or Destroy Economic Value? », Journal of Financial Intermediation, n°18, pp.193-216.
- Thevenet, M. (1991), Culture d'entreprise, une ressource, Actes du Iie Congrès de l'AGR, Cergy, novembre.
- Thevenet, M. (2023). La culture d'entreprise, Que sais-je ? PUF, 128 p.
- Thuiller, J.P. (1992). OPA, Fusions et acquisitions : une arme dans la concurrence industrielle et commerciale, Dunod, Paris, 112 p.
- Wolfgang, D. ; Warth, P. & Le de Roff V. (1997). « Etat de la bancassurance en Europe », Banque Magazine, n°577, pp.42-45.
- Winterberg, D. (1991). « Le secteur des assurances en Europe : situation et perspectives (bancassurance) », Problèmes économiques, n°2246, pp.24-42.
- Shiller, R. J. (2015). Irrational exuberance (3rd ed., revised and expanded). Princeton University Press.
- Shin, Y., Yu, B., & Greenwood-Nimmo, M. (2014). Modelling asymmetric cointegration and dynamic multipliers in a nonlinear ARDL framework. In R. C. Sickles & W. C. Horrace (Eds.), Festschrift in honor of Peter Schmidt: Econometric methods and applications (pp. 281-314). Springer Science & Business Media.
- Tabari, N. A. Y., & Nasrollahi, M. (2013). How do monetary policy tools work? An investigation on monetary transmission mechanism in Iran. Management Science Letters, 3, 1167-1174.

