



FRÉDÉRIC THOMAS
directeur général de Crédit agricole assurances

Engagé dans un nouveau plan stratégique, Crédit agricole assurances poursuit son développement. À sa tête depuis deux ans, Frédéric Thomas fait le point sur les projets du bancassureur et livre sa vision du marché et de la réglementation.

<< IFRS17 pourrait coûter plus cher que Solvabilité II ! >>

Quel bilan dressez-vous de l'activité de Crédit agricole assurances ces derniers mois ?

Nous sortons d'une bonne année 2016, très riche en projets et en infléchissements stratégiques majeurs. D'abord, la mise en place de notre plan stratégique « Assurances 2020 » a posé les bases de l'équilibre de nos métiers, avec notamment une forte croissance des activités prévoyance et dommages. 2016 a aussi été marquée par un développement plus qualitatif de l'assurance vie et la réaffirmation de notre croissance organique de bancassureur, avec des enjeux forts sur l'équipement de nos clientèles.

Pour ce faire, nous allons, par exemple, réinternaliser les flux des caisses régionales en assurance emprunteur, jusque-là gérés par CNP assurances. Nous avons aussi la volonté de nous organiser en « *business units* » plus

homogènes et centrées sur nos grands enjeux que sont l'épargne, la prévoyance, le dommages et les assurances collectives, répondant ainsi mieux aux enjeux de nos clients et de nos réseaux de distribution.

Quelle est votre stratégie en assurance vie ?

Une refonte en profondeur de notre politique d'assurance vie est en cours, avec une attention particulière portée à nos clients. L'environnement de taux nous a poussés ces dernières années à construire des offres plus diversifiées ou à proposer des produits plus dynamiques comme les produits structurés ou les placements immobiliers. Aujourd'hui, la vraie problématique de l'assurance vie est l'accompagnement du client dans le temps. Ce dernier évolue dans un environnement complexe. Se pose alors la question fonda-

mentale du conseil pour lui expliquer les solutions qui existent et l'aider à prendre la bonne décision pour gérer au mieux son épargne. Lorsque l'on vend des produits en UC, il peut se passer beaucoup de choses dans les trois ou dix ans qui suivent, notamment sur les marchés ou lorsque la réglementation évolue. La dimension de conseil est essentielle – et ce même après la souscription d'un contrat. Les clients doivent être en mesure de choisir l'accompagnement qui leur convient le mieux. L'idée est donc de favoriser la gestion conseillée permettant au client de prendre une décision éclairée.

<< Une refonte en profondeur de notre politique d'assurance vie est en cours. >>

La rentabilité de l'activité épargne a-t-elle été mise à mal ces derniers mois ?

Crédit agricole assurances a dégagé un résultat net part du groupe d'un peu plus d'1,3 Md€ en 2016, en hausse de 16,2 % par rapport à l'année précédente. En épargne retraite, nous enregistrons un chiffre d'affaires de 24 Md€, stable par rapport à 2015, en lien avec le contexte de taux bas. Ces résultats sont le fruit des mesures prises en matière de diversification et d'aspects prudentiels, notamment via une politique de participation aux bénéficiaires (PAB) prudente mais qui reste toutefois attractive. Nous avons également renforcé nos réserves, gages de sécurité pour notre entreprise et nos clients.

Nous sommes par ailleurs très attentifs à la maîtrise de nos charges, ce qui est une manière directe d'accompagner ou de conserver notre performance. Nous sommes aujourd'hui l'un des acteurs les moins « chargés » du marché, avec un coefficient d'exploitation inférieur à 30 %.

Quid de votre activité en assurance collective ?

C'est une activité nouvelle pour laquelle nous avons de fortes ambitions. En tant que bancassureur, nous avons, du fait de la puissance de nos réseaux de distribution (caisses régionales et LCL), un accès prioritaire pour proposer une offre globale en santé, prévoyance et retraite collective aux professionnels et aux entreprises. Le groupe Crédit agricole possède un des plus beaux portefeuilles de PME et d'ETI de France. Nous avons également, grâce à Amundi et Crédit agricole CIB, un accès aux grands groupes du CAC 40. Aujourd'hui, en santé et prévoyance collective, nous enregistrons plus de 320 000 personnes couvertes.

Et pour vos autres activités ?

Nous continuons à nous développer sur la santé individuelle où nous avons dépassé le million de clients assurés, notamment grâce à nos clients retraités. En prévoyance, où nous avons déjà de fortes positions, nous avons là aussi de grandes ambitions. Dans un contexte chahuté, nous avons une stratégie forte en assurance emprunteur pour proposer des solutions plus individuelles et personnalisées à nos clients et ce malgré l'évolution réglementaire. Enfin, en assurance-dommages, nous continuons d'enregistrer des taux de croissance annuels forts, de l'ordre de 8 à 10 %, avec la volonté d'équiper nos clients en produits de base (santé, habitation et auto). Nous souhaitons également équiper

« Notre objectif n'est pas de disposer d'un ratio SII inutilement élevé mais de rendre l'entreprise capable d'apprécier et de piloter concrètement ses risques sur le long terme. »

notre clientèle professionnelle et agricole. En assurance agricole, CA assurances couvre un quart des assurés du marché, l'objectif est d'en assurer un tiers.

La répartition actuelle de votre chiffre d'affaires vous convient-elle ?

L'objectif est de rééquilibrer notre portefeuille d'activités (78 % du chiffre d'affaires en épargne/retraite, 11 % en dommages, 11 % en prévoyance/emprunteur/assurances collectives actuellement) en conservant une place importante à l'assurance vie mais de manière plus qualitative.

Cela passe par un développement renforcé de la prévoyance et du dommages. Si les déformations de nos portefeuilles sont lentes, nous prévoyons des croissances de chiffres d'affaires sur la période 2016-2019 de plus de 30 % sur ces deux segments. Sur l'assurance vie, nous tablons sur une croissance des encours de 10 %, en restant très offensifs.

Quels ont été les impacts des récents bouleversements de l'assurance emprunteur sur votre activité ?

Je pense d'abord que le débat a été mal posé. Les banques se sont déjà très largement engagées dans le processus d'adaptation et de conseil, conscientes de l'importance de la personnalisation de la couverture des risques pour ces clients emprunteurs.

Nous avons conservé une activité forte dans ce domaine car nous avons déjà fait évoluer nos offres et leurs tarifications. Notre inquiétude réside surtout sur l'impact dans le temps de la démutualisation de l'assurance emprunteur pour l'accès au crédit des plus fragiles.

À 161 %, le niveau de votre ratio de Solvabilité II est-il suffisant ?

Notre objectif n'est pas de disposer d'un ratio inutilement élevé mais de rendre l'entreprise capable d'apprécier et de piloter concrètement ses risques sur une logique de long terme et en respect de la réglementation. Par conséquent, ce chiffre nous semble,

après une année de fonctionnement assez complexe, plutôt correct et cohérent avec la politique de notre actionnaire.

Quel sera l'impact de DDA sur Crédit agricole assurances ?

La clé réside dans la formation des conseillers. Nous avons des protocoles de formation qui répondent largement au-delà des devoirs de la directive. Nos interrogations portent sur notre capacité à intégrer cette formation de quinze heures par an obligatoire parmi nos autres programmes dans des délais contraints.

Quelle est votre stratégie en matière de partenariats ?

Nos réflexions sont à des degrés divers d'avancement. Nous avons tout d'abord un axe autour de l'innovation, des FinTech et des AssurTech et pour lequel le groupe Crédit agricole vient de créer un fonds dédié, fonds dans lequel Crédit agricole assurances a pris une part significative. Son but est d'identifier et d'accompagner les jeunes entreprises innovantes en vue de partenariats ou de coopérations futures.

Nous avons également des liens privilégiés que nous souhaitons renforcer dans le domaine de la sécurité avec Nexecur, une société de télésurveillance du groupe Crédit agricole. La complémentarité entre les services proposés par Nexecur et nos offres habitation fait sens.

Nous pouvons également citer Agrica, groupe paritaire avec lequel le Crédit agricole a des liens historiques, mais il n'y a pas de nouveaux partenariats prévus pour le moment.

Y a-t-il selon vous un trop-plein réglementaire ?

Fondamentalement, la réglementation est une bonne chose car elle met tout le monde sur un pied d'égalité et surtout, elle protège le client. Mais il faut qu'elle soit proportionnée aux objectifs poursuivis.

Nous évoluons actuellement en IFRS 9 et nous allons passer en normes comptables IFRS 17. Il faudra être attentif à cette future norme, dont l'impact dans nos comptes est en cours d'étude, certains annonçant d'ores et déjà qu'elle pourrait coûter plus cher que Solvabilité II !

La question est centrale puisqu'elle va mobiliser de l'énergie, des capitaux, et de nombreuses ressources qui seraient utiles pour construire des offres et conseiller les clients par exemple. ■

Propos recueillis par Thierry Gouby et Stéphane Tufféry