

EXAMEN MODULE

« UE2 – STRATEGIES DES ACTEURS »

Mardi 3 septembre 2013

14 H 00 – 17 H 00

Durée 3 heures

(ni document ni calculatrice autorisés)

Partie 1-Questions

1. Qu'est-ce qui distingue l'assurbanque de la bancassurance ? Décrivez et expliquez ces concepts et leurs différences.
2. En quoi consiste la stratégie des Institutions de prévoyance ? Donnez un exemple.
3. Quelles sont les particularités de la chaîne de valeur d'une société d'assurance ?
4. En quoi consistent les trois piliers de la directive Solvabilité II ?
5. Qu'est-ce que l'innovation dans l'assurance ? Donnez trois exemples.
6. Pourquoi la démarche de « multicanal » est-elle une source potentielle de croissance pour les sociétés d'assurance ?
7. Décrivez la dynamique concurrentielle sur le marché du courtage d'assurance : quels sont les principaux acteurs et quelles tendances constate-t-on en termes de concurrentialité?
8. Le marché des assurances collectives vous semble-t-il un marché d'avenir ? Expliquez pourquoi.
9. Expliquez pour quelles raisons le nombre d'agents généraux tend à diminuer structurellement.
10. Peut-on dire que les assureurs ont de véritables stratégies de marque ? Justifiez votre réponse.

Partie 2-Etude de cas-Marché de l'assistance

Sur la base des éléments vus en cours, des travaux dirigés ainsi qu'en faisant appel à vos connaissances, vous répondrez aux questions ci-après relatives au marché de l'assistance.

1. Après lecture des documents à votre disposition (annexe 1) et en vous basant sur vos connaissances, vous identifierez les acteurs clés du marché de l'assistance : qui sont les acteurs clés et pourquoi ? Certains acteurs se démarquent-ils, si oui, pour quelles raisons ?

2. Le document fourni en annexe 2 détaille les différents sous-segments du marché de l'assistance.

Selon vous quels sont les segments porteurs de croissance dans les prochaines années ? Justifiez votre réponse.

3. Représentez sous forme de schéma le modèle PESTEL du marché de l'assistance. Quelles sont les variables Politiques, Economiques, Sociales, Techniques (ou technologiques), Environnementales et Légales caractérisant ce marché ?

Assistance : Comment faire pour reprendre la vague ? 29 juin 2012, L'Argus de l'Assurance

Les assistants observent une transformation de leur activité traditionnelle. Si l'automobile et le voyage représentent une importante part du chiffre d'affaires, ils n'en connaissent pas moins une faible croissance. Innover, réduire les coûts, réorganiser les plates-formes, s'engager dans les pays émergents : les idées ne manquent pas. Mais celles-ci se heurtent parfois aux questions de volume.

Au coeur de l'activité d'assistant, le dépannage automobile reste l'activité phare, puisqu'elle a représenté 57,6 % du chiffre d'affaires en 2011 en France, et 70,3 % des dossiers traités. Pour autant, ce secteur traditionnel montre des signes d'essoufflement en Europe : au global, la croissance a plutôt été discrète. Le chiffre d'affaires de l'automobile n'a progressé que de 1 % en 2011 par rapport à 2010. Si l'on prend en compte le nombre d'interventions, il a même reculé de 1,4 %. En outre, une tendance de fond vient assombrir le tableau : les ventes de véhicules neufs ont chuté de 8,7 % en mai sur un an dans l'Union européenne, selon des données de l'Association des constructeurs européens automobiles (Acea). En France, elle a même fortement chuté (- 16,2 %). Et tandis que la panne constitue 80 % des interventions, la fiabilité accrue des véhicules...n'est pas forcément une bonne nouvelle.

Dans ce contexte, la réponse des assistants est de plusieurs ordres. Avec pour objectif de gagner des parts de marché là où l'activité est encore en expansion. C'est-à-dire au sein des pays émergents. C'est ainsi qu'en 2011, Axa assistance a engagé une opération d'approche du marché chinois, et couvre aujourd'hui 300 000 véhicules. « *Nous visons même 1 million à la fin 2012, grâce à la signature avec une importante compagnie d'assurances chinoise* », s'enthousiasme Serge Morelli, PDG d'Axa assistance. Mais déjà, en Inde, l'assistant dispose du réseau le plus important avec un maillage fin du territoire, soit un dépanneur tous les 20 kilomètres. Mêmes choses chez Allianz Global Assistance. L'assistant allemand a réalisé une croissance à deux chiffres dans les pays dits BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine). Ainsi, en Chine, grâce à ses partenaires Mercedes, Land Rover, Volvo, Ford et BMW, il a vu son chiffre d'affaires grimper de 64 %.

Nous visons 1 million de véhicules assurés fin 2012 en Chine.

Serge Morelli, PDG d'Axa assistance

(...)

Afin de continuer à gagner des parts de marché, certains acteurs vont tout faire pour sortir du lot en imaginant de nouvelles couvertures. Axa assistance, qui a signé un contrat avec GoodYear en Inde, commence à aller en périphérie de l'assistance classique avec son produit pneu. L'achat est accompagné d'une assistance crevaison et du remboursement du pneu abîmé, ce qui peut constituer en parallèle un revenu supplémentaire pour le constructeur. Acta, créé en 1992 par des Automobiles Clubs européens pour venir au secours de leurs membres partant en vacances en voiture à l'étranger - lesquels sont moins nombreux aujourd'hui à le faire -, a décidé de se tourner vers les flottes d'entreprises, et surtout les poids lourds, dont les coûts de dépannage demeurent pour l'instant très importants, car ils ne sont pas encore standardisés.

Outre l'innovation, remettre en cause l'organisation peut engendrer des gains. Pour continuer à enregistrer de la croissance, des assistants réorganisent leurs plates-formes téléphoniques. Ainsi, Axa assistance a choisi de répartir son activité sur Barcelone pour l'Afrique et l'Europe, et bientôt Mexico pour l'Amérique : l'organisation ne se fait plus par pays, mais par zone géographique. Mondial assistance a aussi revu ses grandes familles d'activité. De son côté,

Opteven a créé un plateau international capable d'intervenir sur des marchés étrangers, allant jusqu'à intégrer des mécaniciens italiens à l'équipe lyonnaise. Mais, pour ce faire, il doit convaincre le client, lequel n'est pas toujours prêt à laisser des chargés d'assistance du bout du monde prendre en charge des demandes locales.

L'autre activité historique concerne le voyage. Malgré un chiffre d'affaires en hausse de 4,2 %, à 297 ME, l'assistance rapatriement et l'assurance perte de bagages ou annulation séjour ont ralenti en 2011. Le nombre de dossiers traités pour l'assistance voyage a reculé de 2,5 % par rapport à 2010, avec 199 400 interventions.

TOUCHER LE PUBLIC LE PLUS LARGE POSSIBLE

En cause : les secousses politiques dans les pays arabes et le prix élevé du pétrole, qui grignote les marges. En réponse, les assis-teurs développent différentes manières de toucher un public le plus large possible : les offres liées aux cartes bancaires présentent des perspectives intéressantes. Mutuaide estime par exemple que son activité est portée par le voyage grâce à ces nouveaux contrats cartes bancaires signés avec les groupes Crédit agricole, LCL et Banque Carrefour.

Enfin, la dernière tendance consiste à faire des entreprises un important prescripteur. Comment ? *Via*, par exemple, les « offres mobilité » destinées aux expatriés ou aux salariés envoyés en mission. Avec, pour la mise en oeuvre, un partenariat avec des sociétés de veille économique et politique. Axa assistance, Europ assistance et Mondial assistance ont signé respectivement avec Geos, Crisis Consulting et Risk et Co. Plus récemment, Allianz Global Assistance, numéro un mondial de l'assurance médicale, a signé avec Coverseas, et Mutuaide avec Sécurité sans frontières. L'objectif étant de coupler la réactivité d'un rapatriement et la connaissance des risques politiques. Mais, là encore, cela reste, pour l'heure, la loi du petit nombre.

LE CHIFFRE

- + 64% L'évolution du chiffre d'affaires d'Allianz Global Assistance en Chine en 2011 par rapport à 2010, grâce à l'activité auto.

LA TECHNOLOGIE EMBARQUÉE...DANS UN DÉBAT

- Le e-call (e comme emergency, « urgence »). Ce système automatique de déclenchement d'alarme pourrait équiper tous les nouveaux véhicules en 2016. Reste à trouver un accord sur l'arrivée de l'appel : le 112 ou les plates-formes des assistants ? Les avis des différents intervenants - pays, opérateurs, assistants, fabricants automobiles, sociétés d'autoroutes - divergent. Le Syndicat national des sociétés d'assistance (SNSA), en accord avec l'avis des autorités françaises, réitère son attachement à la liberté de choix de l'interlocuteur. Un rapport montre que les e-calls sont constitués à 95% d'appels de demande d'assistance et seulement 5% pour des situations d'urgence. Si le 112 est choisi, le risque serait de saturer les centres de traitement des alertes des services publics avec des appels annexes. L'idée serait que le propriétaire de la voiture choisisse lui-même son assistant, sans se voir imposer un numéro de téléphone par la réglementation.

Assistance : premier ralentissement des services à la personne, 23 mai 2013, L'Argus de l'Assurance

Sans surprise, la croissance du secteur se confirme pour 2012, avec une **hausse du chiffre d'affaires de 9%** par rapport à 2011 (à 2,39Md€) et plus de 8 millions de dossiers traités sur l'année (+4%). « *En moins de 10 ans, le chiffre d'affaires de l'assistance a plus que doublé en France* » confirme **Nicolas Gusdorf, président du [SNSA \(Syndicat National des Sociétés d'Assistance\)](#)**.

Des débouchés à l'international

Dans le Monde, l'activité des assistants français a augmenté de 4,7%, à 3,56Md€, principalement sur les pays émergents comme le Brésil et la Chine. Fort des innovations mises en place ces dernières années (assistance hors-sinistre, géolocalisation...), le secteur reste principalement tiré par l'**assistance auto** (+14%), qui représente encore 60% de son activité et 71% des dossiers ouverts, ainsi que par l'**assistance voyage/médicale** (+13%), dopée par les extensions de garanties et le boom de l'assurance annulation.

Un rôle au coeur de la dépendance

En revanche, la stagnation de l'**assistance à domicile**, en repli pour la première fois (- 0,1% de CA, - 4% de dossiers ouverts), inquiète. « *Le secteur des services à la personne souffre autant de la baisse du pouvoir d'achat que des désincitations fiscales récentes* ». Mais Nicolas Gusdorf se veut rassurant, reconnaissant que si la crise a impacté les prestations « de confort », celles liées au maintien à domicile des personnes fragiles (auxiliaire de vie, aide-ménagère...) ont continué à progresser. « *Les assistants ont un rôle essentiel à jouer dans les nouveaux enjeux sociétaux liés à la dépendance* » a insisté le président du SNSA : « *grâce à leurs réseaux de prestataires sur toute la France, ils peuvent assurer des services à domicile sur la durée, auprès de personnes en perte progressive d'autonomie* ».

Le futur sera "télé", La Tribune de l'Assurance, 2013

Après l'échec des services à la personne, les assistants misent sur le potentiel de la technologie pour accompagner les publics les plus fragiles, dont les assurés en perte d'autonomie.

Services à domicile et à la personne ne font pas partie des métiers cœurs historiques des assistants. Ils se sont développés plus récemment et représentent aujourd'hui 16,6 % du chiffre d'affaires France pour 14,6 % des dossiers traités. Si la crise a touché les prestations à domicile, les services de maintien à domicile pour les personnes fragiles ont, eux, continué à progresser. Et c'est sans conteste dans ce domaine qu'il y a eu le plus d'innovations.

Aider les patients... à distance

Les assistants ont ainsi planché sur deux thèmes d'actualité : la sécurisation de l'hospitalisation et le téléconseil santé. « Jusqu'à maintenant, les assistants avaient l'habitude d'intervenir au retour d'hospitalisation de la personne malade en mettant en place des moyens sur la durée, remarque Laurent Goldstein, directeur santé de Mondial assistance. Notre ambition est d'avoir une approche plus globale de l'hospitalisation et de proposer des services très en amont. Cela suppose de poser au malade les bonnes questions avant son hospitalisation, de gérer en amont les conséquences de son traitement et de coordonner notre équipe pluridisciplinaire autour de l'hôpital. » La nouvelle offre commercialisée en 2013 semble rencontrer du succès. Car à fin avril dernier, 3 % des anciens contrats avaient déjà basculé sur cette offre. L'objectif est d'atteindre 8 % d'ici la fin de l'année.

Même démarche adoptée par Europ assistance qui propose des solutions de pré et posthospitalisation avec sécurisation du retour au domicile. Avec son offre "retour d'hospitalisation", Axa assistance garantit des prestations lors de trois phases. « Avant l'hospitalisation, nous aidons le patient à choisir la meilleure structure hospitalière, avance Nathalie Benchetrit, manager commercial voyage/santé chez Axa assistance France. Pendant son hospitalisation, nous apportons l'aide à sa famille, et à son retour d'hospitalisation, nous organisons les services à son domicile. »

Autre principe qui mobilise les assistants, le téléconseil santé. Il consiste à aider à distance le patient pour savoir quelle conduite il doit tenir devant tel ou tel symptôme. « En Suisse, ce concept est développé depuis plusieurs années, poursuit Laurent Goldstein. Plus de 350 000 conseils ont ainsi été délivrés par notre filiale Medi24 pour le compte de compagnies d'assurance. » Dans 50 % des cas, une automédication est proposée et dans l'autre moitié, une orientation vers le médecin traitant est préconisée. Cette activité nécessite d'être équipé de systèmes experts sophistiqués. « Dans l'Hexagone, nous la démarrons, mais les Français ne se sont pas encore approprié le concept. » Deux populations devraient en priorité être intéressées par ce service encadré par l'Ordre des médecins : les personnes éloignées des centres-villes et les seniors, le service leur coûtant moins cher.

Un autre projet est considéré comme stratégique par Mondial assistance, le télémonitoring. Il s'agit d'accompagner les patients atteints de maladies chroniques telles que le diabète, l'asthme ou l'hypertension, dans leur parcours de soins. L'assistant, comme le définit Laurent Goldstein, intervient un peu comme un GPS pour le patient. Et Mondial assistance teste déjà cette activité pour le compte d'assureurs sur des seniors âgés de 60 à 70 ans et pour l'industrie du médicament sur des patients suivant un traitement de biothérapie. Son développement est conforme aux recommandations de la Haute autorité de santé.

Europ assistance a mis en place des programmes de suivi de patients atteints de maladie chronique, tout comme de salariés en entreprise dans le cadre de programmes de prévention santé. « Nous voulons sensibiliser les assureurs et leurs clients entreprises à cette démarche », insiste Thierry Depois, directeur général d'Europ assistance France. De l'avis de Jean Kramarz, directeur de ligne métier santé Axa assistance, ce type de prestation sera appelé à se développer dans beaucoup de pays. Les Etats ayant de plus en plus de mal à financer la santé, ils feront appel aux acteurs privés. Les assistants ont donc un rôle à jouer dans la prévention et la lutte contre les maladies chroniques, notamment le diabète.

Dans la même veine, la télémédecine constitue un vrai champ d'exploration pour les assistants. « Elle peut compléter les interventions des médecins traitants et garantir la bonne application d'un protocole, tout en veillant à ne jamais se substituer aux professionnels de santé en contact avec le patient », estime Thierry Depois. D'ailleurs, Europ assistance, via sa filiale Global Corporate Solutions, la pratique déjà sur les populations d'expatriés.

Axa assistance souhaite également s'orienter vers la téléconsultation, mais fait déjà du conseil médical, notamment auprès d'expatriés. « Nos médecins fournissent des informations médicales et peuvent orienter le client vers les structures adaptées », assure Nathalie Benchetrit. « Axa assistance a aussi lancé le service dit de second avis médical à l'étranger, ajoute Jean Kramarz. Cela peut s'avérer très utile à l'expatrié qui prévoit une intervention chirurgicale. »

De l'aide aux aidants à la télésurveillance

L'innovation produit des assistants ne se limite pas à la santé pure. Elle se manifeste également autour de la perte d'autonomie et du maintien de la personne fragilisée à son domicile. D'après le Syndicat national des sociétés d'assistance (SNSA), les demandes d'aide au quotidien font place de plus en plus à d'autres services : aide aux aidants, produits de dépendance individuels ou collectifs, bouquets téléassistance/télésurveillance...

Garantie assistance et Filassistance (Assuristance), Mondial assistance et Mutuaide font partie des principaux animateurs de ces lignes de métiers. Tout comme IMA, dont l'activité santé est tirée par des gains de nouveaux clients, tels que la Mutuelle générale, et de la gestion de produits dépendance avec Unéo. « Nous avons pour volonté d'encourager le maintien à domicile des personnes âgées tout en leur permettant le maintien du lien social », met en avant Claude Sarcia, vice-président du directoire.

En matière de produits, IMA a repackagé son offre obsèques en intégrant une assistance spécifique "rapatriement de corps en terre d'origine" et enrichit sa gamme d'assistance santé individuelle et collective. Dans les cartons se profile avec Serena, filiale nouvellement acquise, une offre dédiée à la dépendance et au maintien à domicile. Mais les deux innovations phares sont le site web de formation aux aidants créé en marque blanche et le projet pilote Amisure. Le site web réservé aux adhérents des mutuelles apporte aux aidants une aide concrète. Ils peuvent se familiariser avec leur situation d'aidant et progresser à leur rythme. Quant au projet pilote Amisure, qui s'appuie sur les "gérontechnologies", il est destiné à proposer de nouvelles offres de services aux personnes dépendantes (lire le témoignage ci-contre).

La prévention, nouveau credo

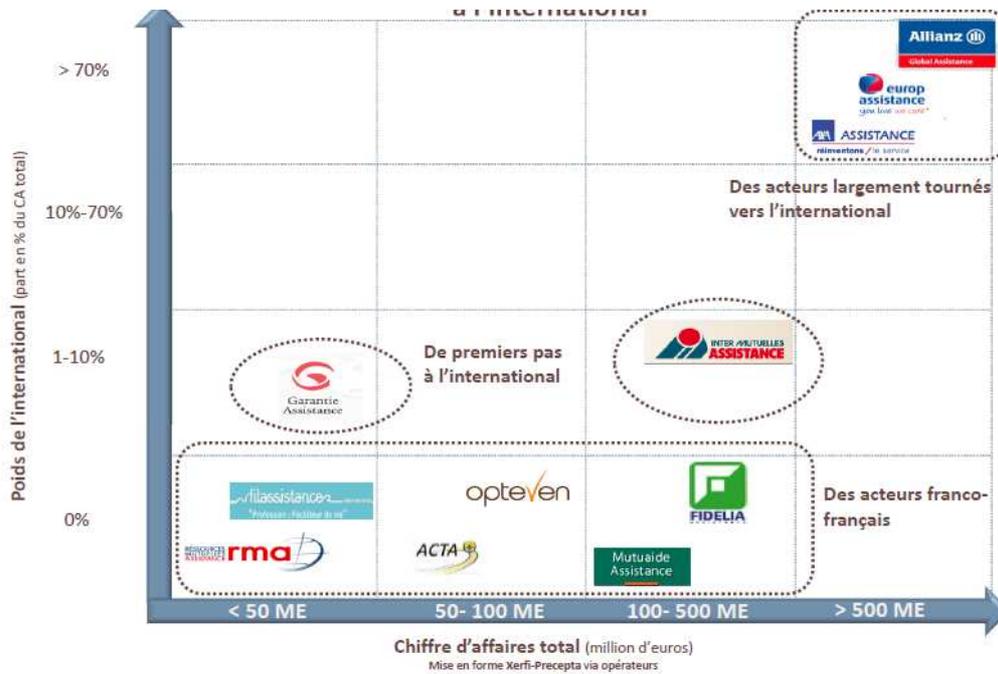
Filassistance a aussi lancé une application sur iPad pour accompagner les aidants familiaux, leur délivrer information et formation ainsi qu'un outil permettant d'évaluer la prise en charge. Cet assistant s'est par ailleurs fortement engagé dans la prévention. « Nous avons développé un programme de prévention personnalisé du risque cardiovasculaire, "Filassist cardio", principalement pour les plus de 40 ans, mentionne Françoise Barthes-Dupressoir, médecin-conseil direction assistance. Cette prestation s'intègre notamment dans nos offres santé, dépendance/aide aux aidants. » Et d'ajouter : « Nous proposons aussi le bilan perte de mémoire. Cette prestation permet de dépister précocement certains troubles de la mémoire et des fonctions cognitives et d'inscrire la personne dans un parcours de soins et de prise en charge spécifique. » Enfin, Filassistance a conçu un programme d'accompagnement des personnes âgées de plus de 70 ans en perte partielle d'autonomie pour leur permettre de continuer à vivre en toute sérénité au sein de leur domicile et en dehors.

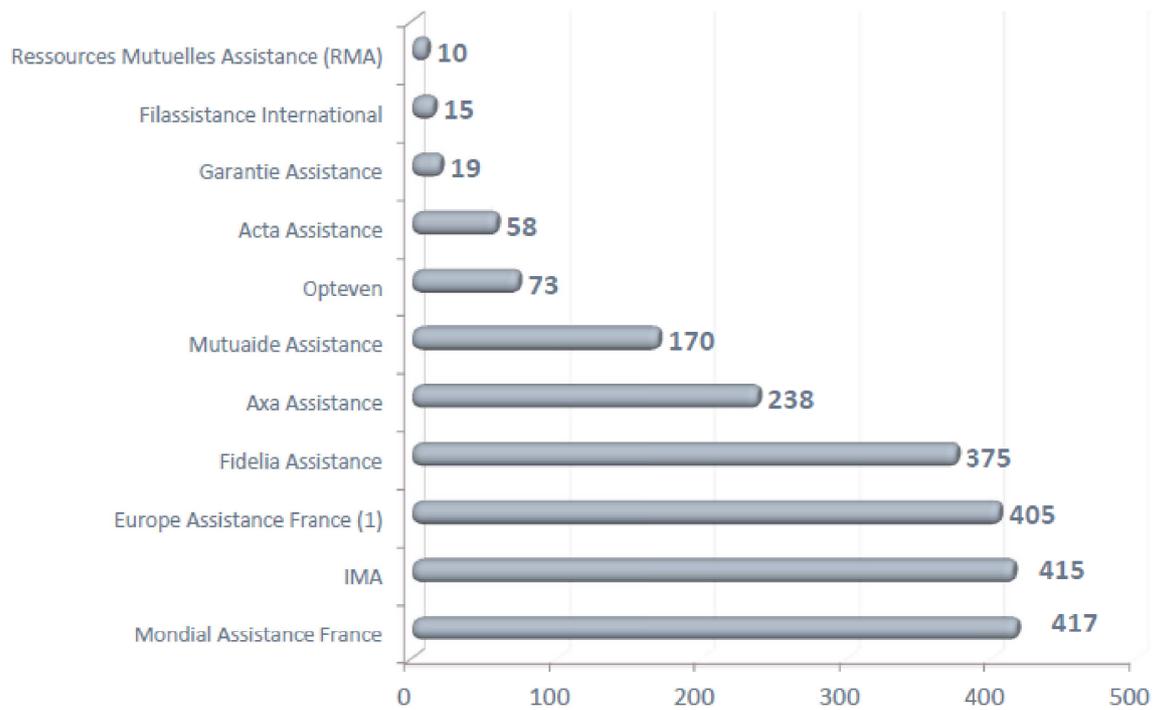
Pour sa part, Mutuaide s'est employé en 2012 à enrichir ses garanties d'accompagnement des personnes fragiles, notamment aux plans médico-sociaux et de l'aménagement de l'habitat. Justement, en termes d'habitat intelligent et de domotique, de téléassistance/télésurveillance, de gros progrès ont été réalisés. Axa assistance a ainsi noué un partenariat pour lancer une offre de vidéovigilance. « Depuis 2012, nous proposons aux personnes en perte d'autonomie ou dépendantes l'installation d'un système de vidéovigilance qui permet de détecter les situations à risque », commente Sandrine Galland, responsable des participations/services à la personne, Axa assistance France.

Depuis plus de 25 ans, Europ assistance délivre aux particuliers, en direct ou via les collectivités locales, un service de téléassistance dont 55 000 personnes bénéficient aujourd'hui. Il est le premier à proposer ce service via le téléphone portable équipé d'un bouton d'alarme. Et Europ assistance comme Filassistance participent aux travaux de l'Afrata (Association française de téléassistance) pour mettre en place une charte d'engagement et de qualité avec les différents acteurs de la téléassistance. Enfin, Mondial assistance a enrichi son offre de télésurveillance qui peut désormais être souscrite sur internet.

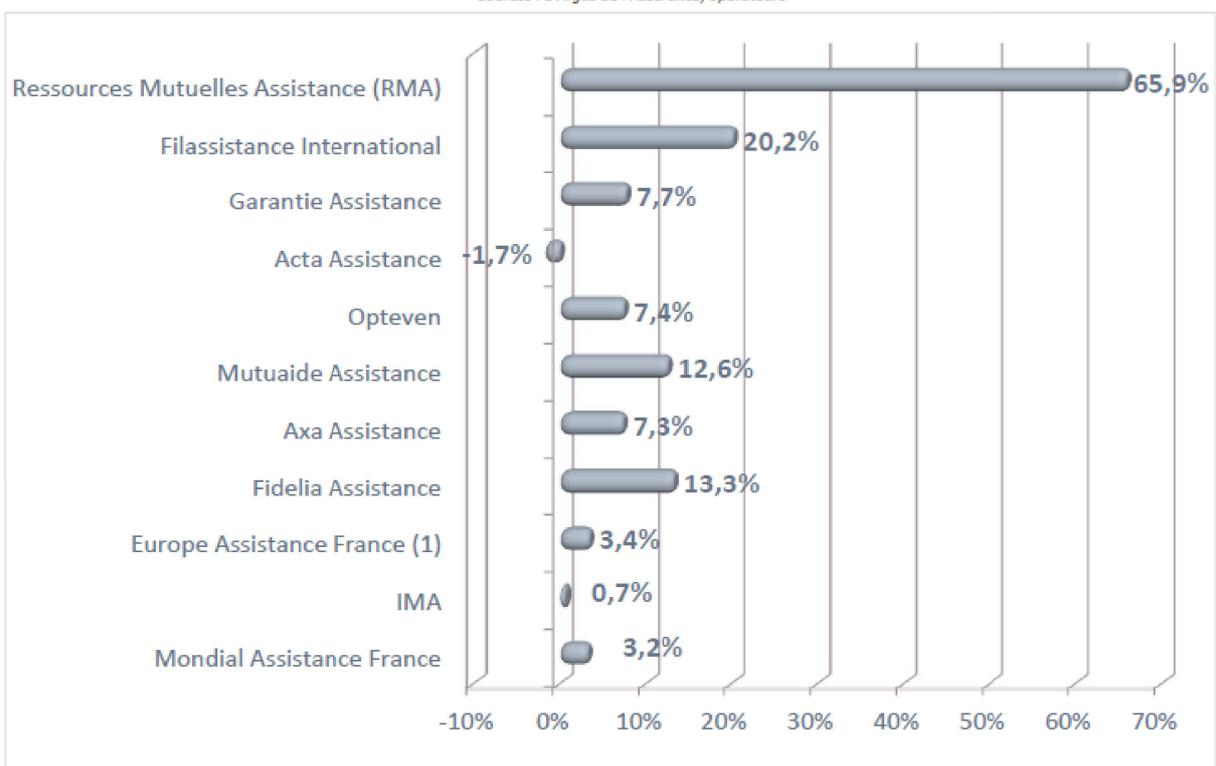


Sources : L'Argus de l'Assurance, opérateurs





Unité : million d'euros, chiffre d'affaires France, données 2011 - (1) y compris Icare et Océalis
Sources : L'Argus de l'Assurance, opérateurs



Unité : % des variations annuelles du chiffre France, données 2011 - (1) y compris Icare et Océalis
Sources : L'Argus de l'Assurance, opérateurs

Annexe 2 – Les segments de marché en assistance

Assistance automobile

- Assureurs
- Constructeurs automobiles
- Loueurs courte et longue durée
- Sociétés d'autopartage
- Captives financières de constructeurs...

Modèle type BtoBtoC

Assistance voyage

- Acteurs du tourisme
- Emetteurs de cartes de paiement : banques, sociétés de crédit à la consommation, filiales d'enseignes de la distribution...
- Evènements sportifs
- Assureurs, courtiers grossistes...

Modèle mixte BtoBtoC, BtoB, BtoC

Assistance vie quotidienne

- Assureurs
- Institution de prévoyance
- Mutuelles du code de la mutualité
- Bancassureurs
- Courtiers grossistes

Modèle mixte BtoBtoC, BtoB

Zoom sur l'assistance automobile

L'assistance automobile représente près de 45% du chiffre d'affaires monde des assureurs ; les revenus générés hors de France en représentent 49%.

Le chiffre d'affaires monde
2 492 ME

Le chiffre d'affaires France
1 253 ME de CA
+ 1,0%

L'assistance automobile représente près de 58% du chiffre d'affaires réalisé en France.

L'assistance automobile concentre plus de 70% des dossiers traités par les assureurs en France ; le prix moyen par dossier s'élève à 226 euros. Les dossiers concernent à 80% des pannes (le solde provient d'accidents).

Les dossiers ouverts en France
5 535 000
-1,4%

Le top 3 Mondial Assistance
IMA
Fidélia

Mondial Assistance peut s'appuyer sur sa présence auprès des constructeurs automobile (il revendique la place de leader sur ce marché) alors que ces deux challengers, ont pour avantage le portefeuille clients de leur maison-mère respective.