

**EXAMEN MODULE**

**« UE2 – STRATEGIES DES ACTEURS »**

**Mercredi 5 septembre 2012**

**09 H 00 – 12 H 00**

**Durée 3 heures**

**(ni document ni calculatrice autorisés)**

---

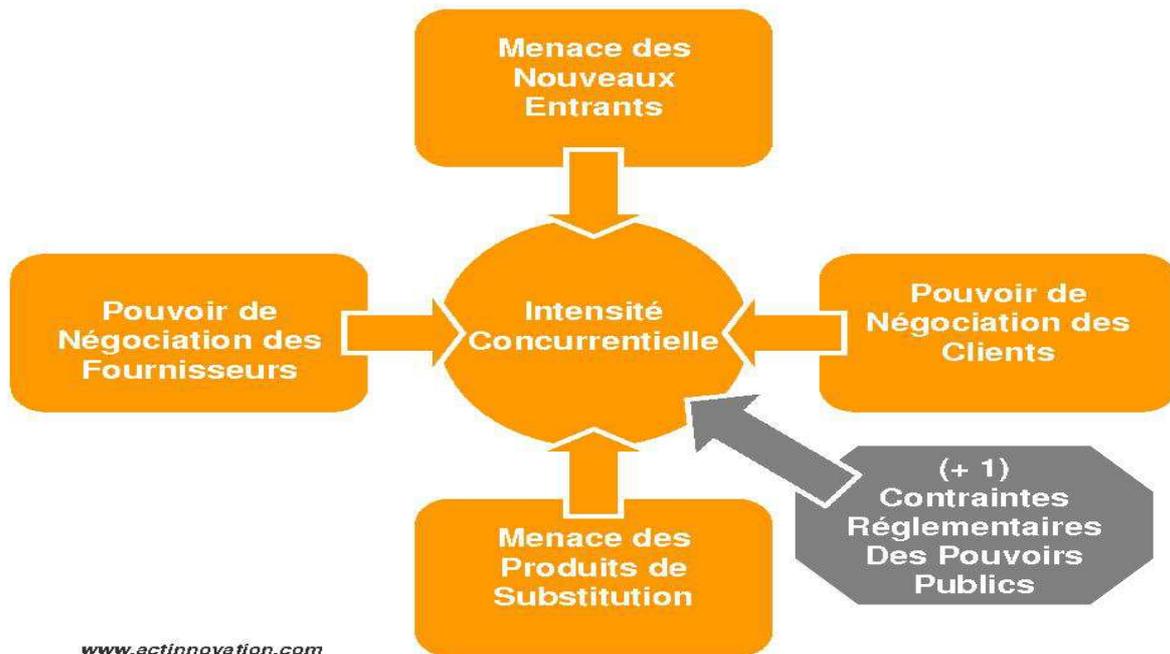
**Questions :**

1. Définissez les notions de stratégie et de tactique ainsi que leur articulation.  
Donnez un exemple de stratégie et de moyens tactiques pour une société d'assurance.
2. Déterminer quel est le positionnement stratégique des bancassureurs.
3. Pourquoi le multicanal est-il désormais incontournable?
4. A quoi correspond la FNMF? Définissez brièvement ses missions et objectifs.
5. Pourquoi la directive Solvabilité II est-elle un sujet d'attention majeur pour les assureurs ? Illustrez vos propos par un exemple.
6. Quels sont les particularités de la chaîne de valeur de l'assurance ?
7. En quoi les courtiers de niche se distinguent-ils des courtiers grossistes ?
8. Quelle est la place de l'agent général aujourd'hui? Comment évoluera-t-elle dans les années à venir selon vous ?
9. Quel avenir pour internet dans le secteur des assurances ?
10. Quelles sont les difficultés du marché de l'assurance aux Etats-Unis ?
11. Quel développement pour l'espace méditerranéen en assurance ?
12. L'innovation financière est-elle une source d'opportunités pour les assureurs ?

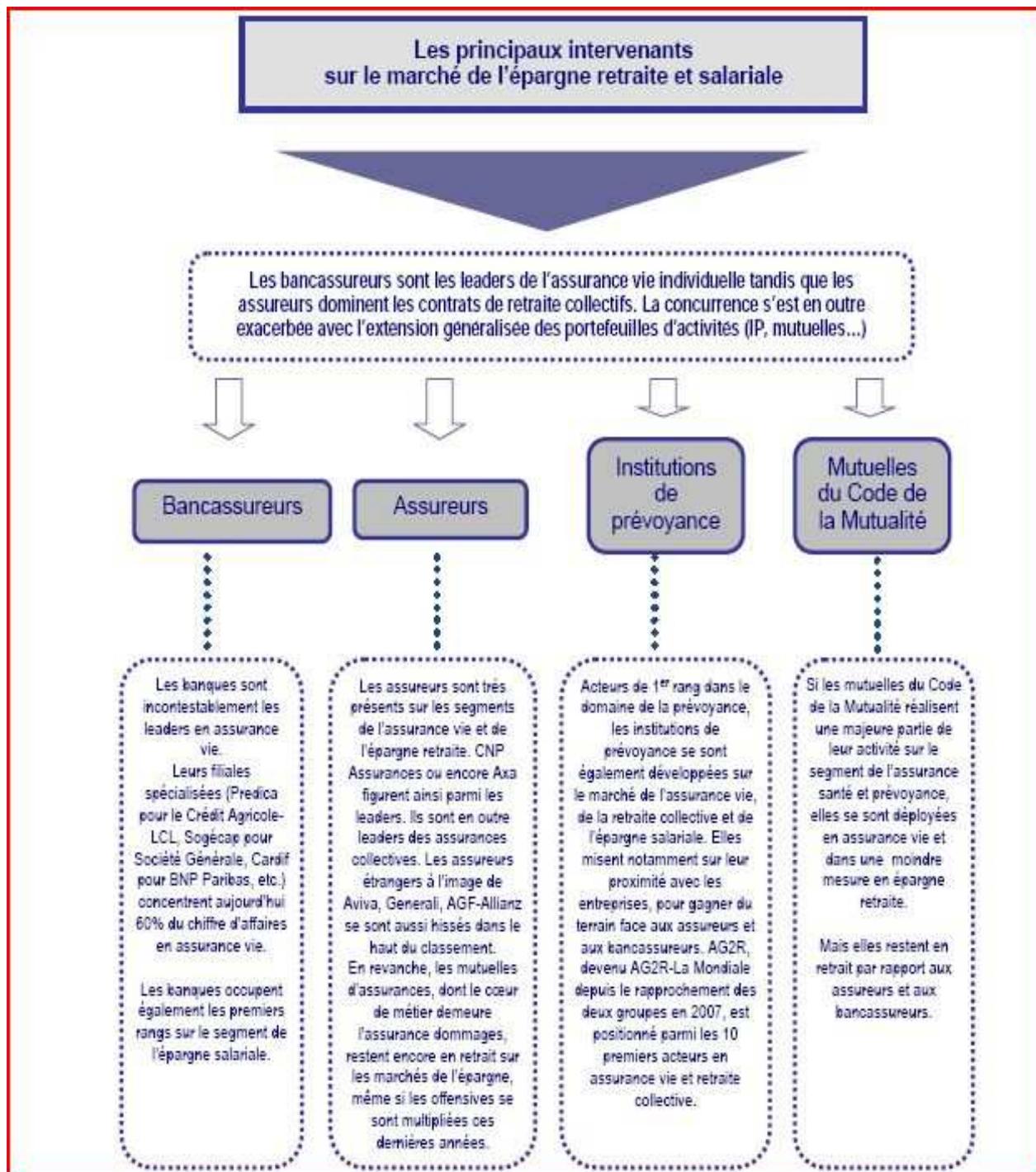
## Etude de cas : le marché de l'épargne-retraire, analyse concurrentielle.

1. En vous basant sur vos connaissances et sur l'ensemble documentaire ci-après, vous établirez le modèle des 5 forces de la concurrence en positionnant CNP Assurances et ses différents concurrents.
2. Au regard de l'analyse ainsi dressée (concurrence, tendance de marché), vous indiquerez des recommandations stratégiques pour CNP Assurances.
3. Enfin, vous répondrez à la question suivante : le marché de l'épargne-retraite est-il selon vous un marché d'avenir ? Justifiez vos propos par des éléments d'actualité.

Rappel : le modèle des 5 forces de la concurrence (M.Porter)

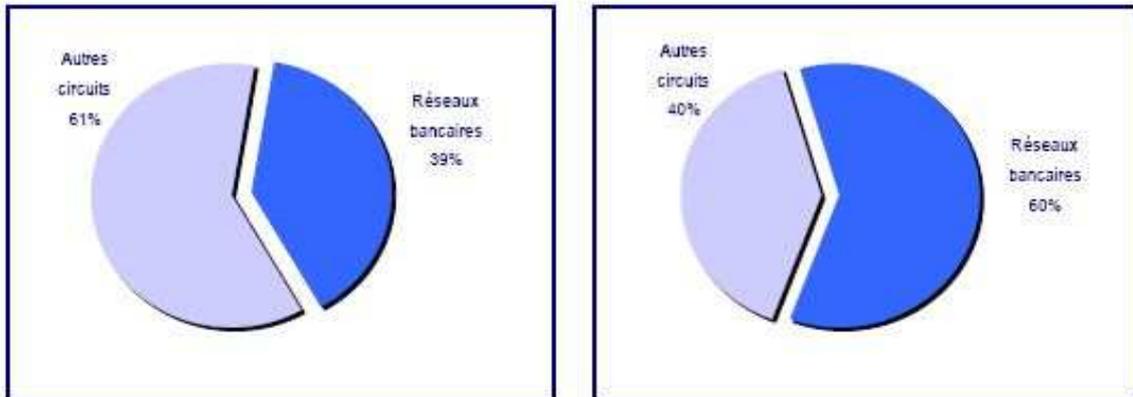


## Ensemble documentaire :



## Le poids des réseaux bancaires en assurance vie en 1990 ... et en 2009

unité : part en % des affaires directes



Source : FFSA

### Les assureurs dominant

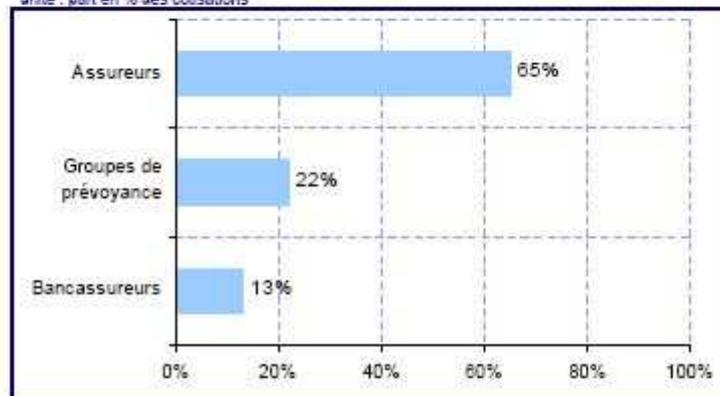
Sur le segment des contrats de retraite collective, ce sont en revanche les assureurs qui caracolent en tête du palmarès avec 65% de parts de marché. Axa et CNP dominent largement le classement avec plus de 40% de la collecte en 2009.

Ils sont suivis par AG2R qui revendique près de 14% du marché. Les institutions de prévoyance ont un positionnement légitime sur le marché conséquence de la présence de leur maison mère sur la retraite obligatoire. Leurs relations privilégiées avec les entreprises sont un autre atout.

Les bancassureurs sont en revanche en retrait sur ce marché avec 13% de la collecte. Leur présence y est plus récente et n'a pas rencontré le succès de l'épargne retraite individuelle, compte tenu d'avantages concurrentiels moindres.

### Les cotisations de retraite collective par catégories d'opérateurs

unité : part en % des cotisations

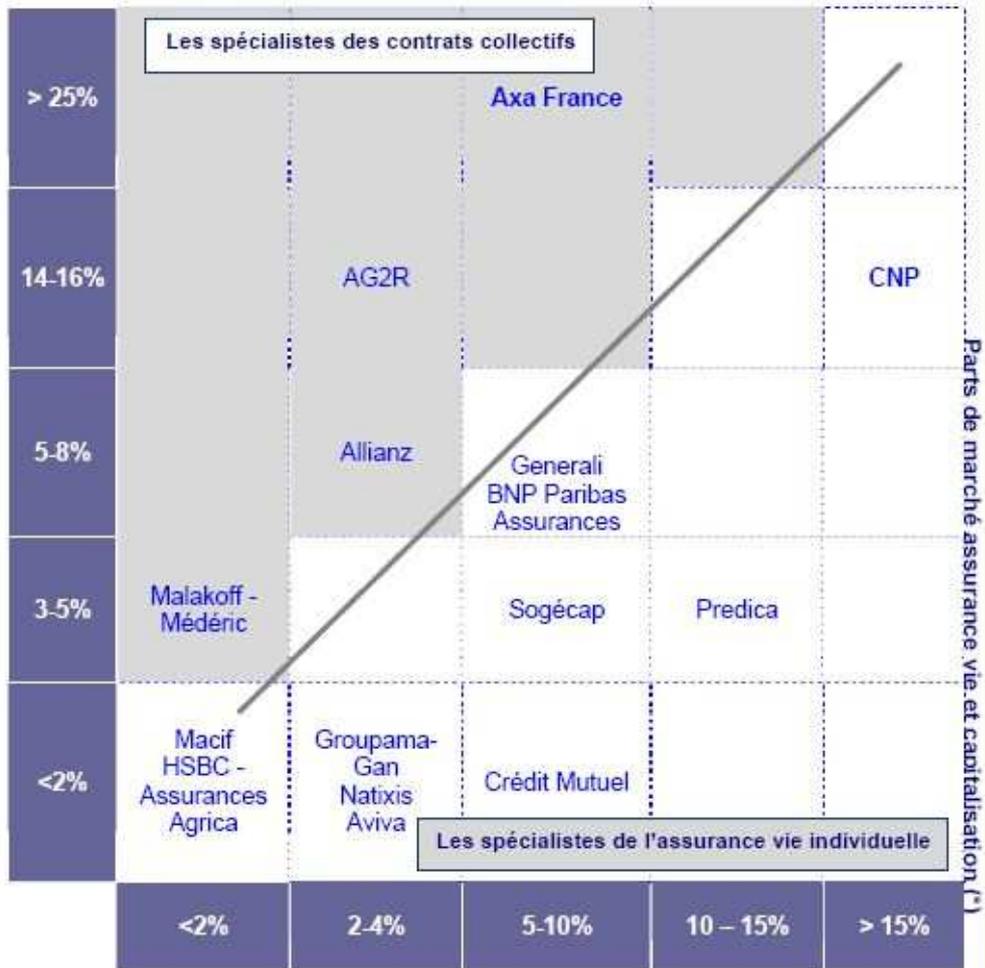


*Les assureurs représentaient 65% des cotisations totales sur le segment de la retraite collective en 2009, devant les groupes de prévoyance (22%) et les bancassureurs (13%).*

Traitement Xerfi (Sources primaires : La Tribune de l'assurance, opérateurs), données 2009

## Les parts de marché en assurance vie individuelle et collective

Parts de marché retraite collective (\*)



(\*) Totalité des chiffres non communiqués, basées sur estimations 2009  
Source : Traitement Xerfi, d'après La tribune de l'assurance, FFSA

### Les principaux intervenants et parts de marché sur le segment de l'assurance vie et capitalisation

unités : millions d'euros et parts de marché en %

	Chiffre d'affaires 2009	Parts de marché 2009
CNP ASSURANCES	24 408	17,7%
CREDIT AGRICOLE (PREDICA-LCL)	17 435	12,6%
AXA FRANCE	12 505	9,0%
CARDIF (BNP PARIBAS ASSURANCES)	11 522	8,3%
GENERALI VIE	11 400	8,2%
CREDIT MUTUEL	9 628	7,0%
SOGECAP (SOCIETE GENERALE)	7 916	5,7%
ALLIANZ	5 536	4,0%
AG2R LA MONDIALE	4 891	3,5%
GROUPAMA-GAN VIE	4 716	3,4%
AVIVA	4 808	3,5%
COVEA (GMF-MAAF-MMA)	4 036	2,9%
NATIXIS ASSURANCES	3 299	2,4%
MACIF	2 385	1,7%
HSBC ASSURANCES	2 137	1,5%

Source : FFSA

#### **CNP Assurances :**

CNP Assurances, filiale de la Caisse des Dépôts, est, depuis 1991, le premier assureur de personnes en France. Elle propose une offre complète en assurance vie-épargne, retraite, prévoyance et couverture de prêts. Son chiffre d'affaires en 2011 s'élève à 30 Md€ en 2011.

Concepteur et gestionnaire de produits d'assurance de personnes depuis plus de 150 ans, présente aujourd'hui dans 11 pays, CNP Assurances à l'ambition de fournir à chacun les moyens de se prémunir contre les aléas de la vie. Elle compte 23 millions d'assurés en épargne/prévoyance dans le monde et 17 millions en couverture de prêts.

Cotée à la Bourse de Paris depuis 1998 (1<sup>er</sup> marché), CNP Assurances s'appuie sur un actionariat stable concrétisé par la signature d'un pacte entre ses grands actionnaires

Leader sur le marché français, CNP Assurances possède des filiales en Espagne, au Portugal, en Italie, en Grèce et Chypre, au Brésil et en Argentine. En 2011, l'international représente 20 % du chiffre d'affaire de CNP Assurances et contribue pour 37 % au résultat brut d'exploitation.

**(Source : Caisse des Dépôts)**

## CNP Assurances

**Actionnariat** CDC (40,0%), Sopassure (holding de la Banque Postale et de BPCE détenu à 35,48), Etat (1,09%), Institutionnels et autres (23,43%)

**Chiffre d'affaires consolidé** 32,6 milliards d'euros en 2009 (+15,2% par rapport à 2008)

### Présentation du groupe

Avec plus de 150 ans d'existence, CNP assurances est le leader de l'assurance de personnes depuis 1991 en France. L'assureur réalise 80% de son chiffre d'affaires dans l'hexagone. Il se tourne donc de plus en plus vers l'international et est implanté dans près de 15 pays grâce à une stratégie de partenariats avec des établissements financiers.

En France, sa croissance est réalisée sur la base de ses partenariats avec La Banque Postale et le groupe BPCE.

Un nouvel accord, de long terme et exclusif, avec Barclays a par ailleurs été signé en juin 2009 afin de distribuer en Espagne, au Portugal et en Italie une gamme complète de produits d'assurance vie et de retraite. Ce partenariat s'est renforcé en septembre 2009 avec la création d'une co-entreprise entre ces deux entités du nom de Barclays Vida y Pensiones Compañía de Seguros (BVP).

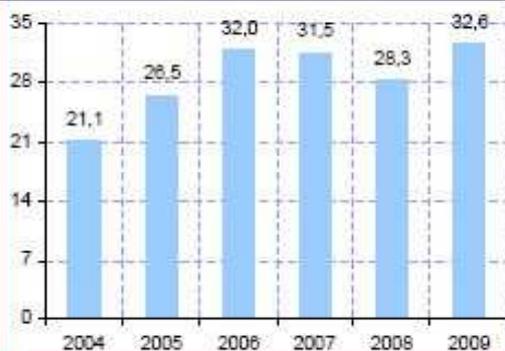
Récemment, une alliance avec Malakoff Médéric aurait dû être finalisée en janvier 2011 par la création d'une société commune d'épargne salariale et de retraite collective supplémentaire. Cependant des délais réglementaires retardent le projet.

### Activités du groupe

- > Epargne : 24,71 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2009, en hausse de 19,8% par rapport à l'exercice 2008
- > Retraite : 2,87 milliards d'euros de chiffre d'affaires (+0,7%)
- > Couverture de prêts : 2,64 milliards d'euros (+3,1%)
- > Prévoyance : 1,49 milliard d'euros (-6,3%)
- > Santé : 0,467 milliard d'euros (+33,7%)
- > Dommages aux biens : 0,401 milliards d'euros (+15,9%)

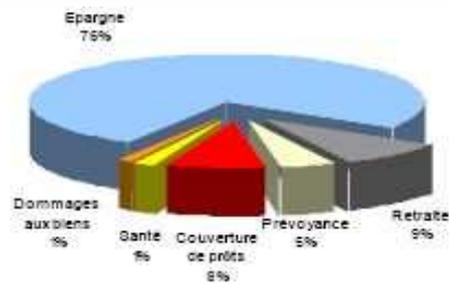
### CA consolidé de CNP Assurances

unité : milliard d'euros

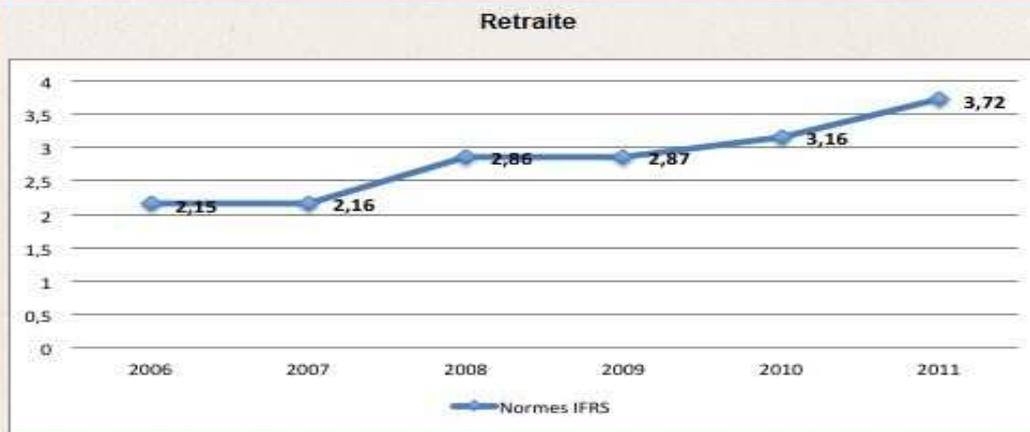


### Ventilation du chiffre d'affaires

unité : part en % du CA total



## Chiffre d'affaires par segment d'activité en milliards d'euros au 31 décembre 2011



### Les Echos-27 juillet 2012, CNP Assurances subit la concurrence des produits bancaires.

CNP Assurances a fait état vendredi d'un repli de 0,5% de son résultat net au cours du premier semestre, le groupe d'assurance continuant de pâtir de la concurrence des banques qui cherchent à attirer l'épargne des ménages français pour renforcer la solidité de leur bilan. La société d'assurance, détenue à 40% par la Caisse des dépôts (CDC), indique dans un communiqué que son chiffre d'affaires a reculé de 13% sur les six premiers mois de l'année pour atteindre 13,27 milliards d'euros. "Cette baisse (...) résulte principalement du segment épargne qui souffre notamment de la concurrence des produits bancaires", souligne la CNP. Face à la crise que traverse la zone euro, l'assureur précise avoir réduit de 17% l'exposition de ses portefeuilles français aux dettes souveraines de l'Espagne, de l'Italie, de l'Irlande et du Portugal.

Cette exposition s'élève à 15,5 milliards d'euros à fin juin. "CNP Assurances s'est désengagé de la dette souveraine grecque", fait aussi savoir la CNP. Le conseil d'administration de CNP Assurances a décidé jeudi de prolonger le mandat d'Antoine Lissowski au poste de directeur général par intérim de la compagnie d'assurance. Le processus de désignation du prochain directeur général de CNP Assurances pour succéder à Gilles Benoist a ces dernières semaines dégénéré en guerre larvée entre les différents candidats au poste, à savoir Augustin de Romanet l'ancien patron de la Caisse des dépôts et Antoine Lissowski lui-même.