

**EXAMEN MODULE**

**« UE2 – STRATEGIES DES ACTEURS »**

**Lundi 6 février 2012**

**14 H 30 – 17 H 30**

**Durée 3 heures**

**(ni document ni calculatrice autorisés)**

---

**Première partie**

1. Définissez la notion d'avantage concurrentiel. Donnez 3 exemples de ce que peut être un avantage concurrentiel pour une société d'assurance.
2. Pourquoi il est désormais indispensable de développer une approche stratégique pour un acteur de l'assurance ?
3. Pourquoi le consommateur est-il la clé de voûte des stratégies d'assurance ?
4. La chaîne de valeur de l'assurance : donnez les différentes fonctions, leurs rôles et leurs interactions.
5. Citez les différents types d'organismes du secteur de l'assurance en donnant des exemples et en décrivant brièvement le rôle des organismes cités.
6. Quelles sont les incidences de la directive Solvabilité II sur les sociétés d'assurance et leurs stratégies ?
7. Quelle est la raison de l'échec relatif de l'assurbanque ?
8. Dans quelle mesure une stratégie de niche permet-elle de se démarquer de ses concurrents pour un assureur? Donnez deux exemples.
9. Quelles sont les difficultés d'entrée sur le marché Chinois pour un assureur ?
10. En quoi la Turquie constitue-t-elle un marché d'opportunités pour les assureurs étrangers ?
11. Les risques émergents sont-ils des marchés relais de croissance pour les assureurs ?
12. « *L'avenir est la raison d'être du présent* », qu'implique l'affirmation de Gaston Berger en matière de stratégie des acteurs de l'assurance ?

## Deuxième partie - Etude de cas

L'Afer (Association française d'épargne-retraite) se caractérise par un positionnement atypique, une logique prudentielle et une cible client qui lui ont permis de se démarquer au fil des ans et d'avoir une activité pérenne.

Toutefois, eu égard au contexte économique actuel, la question se pose de la pertinence de la stratégie conduite par l'Afer pour les années à venir.

Il est donc intéressant, en vous basant sur les documents ci-après, sur vos connaissances ainsi que sur votre expérience professionnelle, de mener une réflexion sur la pertinence de la stratégie adoptée par l'Afer.

1. Procédez à une analyse SWOT (forces, faiblesses, menaces, opportunités) de l'Afer.
  2. Sur la base de cette analyse, vous donnerez des recommandations stratégiques pour orienter l'activité de l'entreprise pour les prochaines années.
    - a. -Définissez un type de stratégie (sans objectifs chiffrés),
    - b. -Déterminez des moyens tactiques pour y parvenir,
    - c. -Justifiez vos choix : intérêts et limites de la stratégie retenue.
-

## Annexe 1

03/01/12 Laura Berny – lesechos.fr- extraits

# Scandale de l'Afer : 55.000 adhérents engagent une requête en restitution

L'association d'épargnants, touchée par un scandale de fraude entre décembre 1986 et juillet 1997, a été mandatée par plus de 55.000 de ses adhérents pour tenter de récupérer 24 millions d'euros confisqués par la justice, avait révélé « Le Monde » mi-décembre. L'Afer a déposé jeudi dernier une requête en restitution devant la cour d'appel de Paris, a précisé hier l'AFP. En décembre 2009, les deux dirigeants fondateurs de l'Afer, Gérard Athias et André Le Saux, avaient été définitivement condamnés par la Cour de cassation à deux ans de prison avec sursis et 200.000 euros d'amende pour abus de confiance. La cour d'appel de Paris les avait reconnus coupables d'avoir détourné près de 128 millions d'euros au détriment des adhérents de l'Afer, par le biais d'un accord occulte de rémunération passé avec l'assureur Abeille Vie (devenue Aviva), le fournisseur des contrats d'épargne-retraite des adhérents de l'association. A l'époque, environ 400 adhérents s'étaient portés partie civile sur les 350.000 adhérents spoliés et avaient été indemnisés, selon le cabinet. L'Afer s'était constituée partie civile avant de se désister lors de la première instance. La justice avait exigé des dirigeants la confiscation de plus de 92 millions d'euros.

...

---

## Annexe 2

11/01/2012 | Bernard Le Court – lesechos.fr

Assurance-vie AFER : un rendement de 3,52% nets

**Le contrat d'assurance-vie AFER annonce un rendement net de 3,52% pour 2010, en baisse de 0,6 point par rapport à l'année précédente. L'an dernier, il a approché les 46 milliards d'euros d'épargne gérée, dont près de 40 milliards sur le fonds en euros.**

Malgré un taux d'intérêt un peu faible (3,52% nets), l'AFER a réalisé une belle année 2010 : l'association a collecté plus de 3 milliards d'euros en 2010, alors qu'elle avait déjà réalisé une collecte record en 2009, soit une progression de 6%.

### **L'épargne gérée proche de 46 milliards d'euros fin 2010**

Le montant total de l'épargne gérée atteint 45,9 milliards d'euros fin 2010, dont 39,6 sur le fonds en euros et 6,29 milliards sur les autres supports financiers. Ces derniers sont au nombre de six et, depuis janvier 2010, au nombre de sept, un nouveau support étant proposé. Quelque 33.523 nouveaux adhérents ont rejoint l'association en 2010, ce qui portait leur nombre total à 732.891 en fin d'année.

### **Le fonds en euros donne 3,52% nets**

La rémunération du fonds garanti en euros affiche pour la première fois depuis sa création un rendement inférieur à 4% nets -exactement 3,52 % -, contre 4,12 % en 2009 et 4,42 % en 2008. C'est une performance correcte, même si ce n'est pas la meilleure du marché. En effet, notre tableau des rendements des contrats d'assurance-vie affiche aujourd'hui des rendements qui s'étalent de 3,10% à 4,30% , la moyenne mathématique est de 3,70%. L'Afer est en dessous de cette moyenne, mais on ne gère pas un fonds de 40 milliards comme on gère un fonds de 10 millions d'euros. Sur un petit fonds en euros, on peut prendre des paris risqués ; sur un fonds aussi énorme que l'AFER, c'est impossible.

En outre, tous les autres contrats d'assurance vie jouent de leur PPE (provision pour excédents), dont ils se servent pour lisser les taux chaque année. Lorsque l'année est bonne, la PPE est mise en réserve. A l'inverse, en cas de mauvaise année, on pioche 0,40 point dans la PPE pour rendre le rendement plus sympathique aux yeux des assurés.

A l'AFER, tout est distribué chaque année et rien n'est mis en réserve. L'absence de PPE est un handicap dans la période actuelle. D'ailleurs, de source autorisée, on nous a confié que l'introduction d'une PPE dans le contrat AFER pourrait avoir lieu si une période favorable se présente. En 2011, Aviva, qui gère le fonds de l'AFER, devra, comme les autres assureurs, faire face à une remontée des taux et il lui faudra se poser la question d'introduire une PPE. En revanche, si le CAC 40 dépasse le niveau de 4.150 points, le gérant du fonds en euros AFER pourrait céder quelques titres en portefeuille et prendre quelques plus-values.

#### **Rendement annuel du contrat AFER sur 10 ans (2001 à 2010)**

2001	5,72%
2002	5,30%
2003	5,05%
2004	4,75%
2005	4,41%
2006	4,33%
2007	4,42%
2008	4,36%
2009	4,12%
2010	3,52%

### **De bonnes performances financières sur les unités de compte**

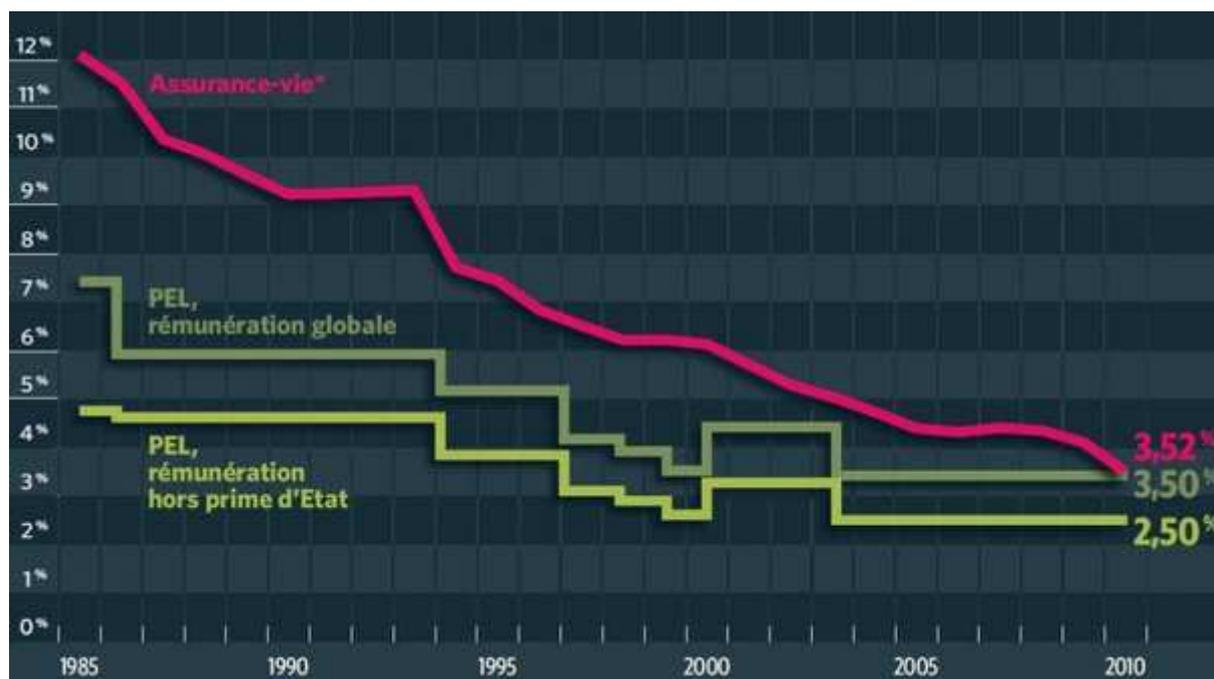
Les autres fonds investis sur des unités de compte font nettement mieux que les marchés financiers sur lesquels ils sont investis. La Sicav actions diversifiée Afer-Sfer enregistre une performance positive de 2,1% pour un CAC 40 en recul de 3,34%. Le FCP Afer-Eurofer, essentiellement investi sur des valeurs européennes, donne une performance légèrement négative de 1,8%. Le fonds de fonds patrimonial Dynafer progresse de 3%. Trois autres fonds affichent des performances bien positives : +24,4% sur l'année pour le FCP actions internationales Planisfer et +6,4% sur AFER Flore, quand OpenSfer termine l'année 2010 à + 7%.

**BERNARD LE COURT**

## Les taux de l'assurance-vie ont encore baissé en 2011

L'Expansion.com avec AFP - publié le 11/01/2012

**Le taux rémunérateur des fonds d'assurance-vie continue de baisser en 2011. C'est le cas de l'Afer, l'une des principales associations d'épargnants, qui a vu le sien baisser à 3,43% contre 3,52% en 2010.**



Le taux rémunérateur de l'assurance-vie continue de baisser  
DR

L'Afer, l'une des principales associations d'épargnants qui commercialise des produits d'assurance-vie, a annoncé mardi que le taux de rémunération de son fonds garanti a baissé, à 3,43% net en 2011 après 3,52% en 2010.

L'Afer est "un roc qui a su résister contre vents et marées à l'une des pires turbulences financières que le monde ait connues depuis l'avant-guerre", a affirmé son président Gérard Bekerman, lors de la présentation des résultats 2011 de l'association. Le taux de 3,43% classe le fonds garanti de l'Afer dans la fourchette haute des plus rémunérateurs du marché. Philippe Maso Y Guell Rivet, directeur général d'Aviva France, l'assureur qui gère les fonds collectés par l'Afer, a salué un "excellent taux" et évoqué une "structure d'investissement extrêmement prudente".

L'année passée a été le témoin de la baisse des cours de la Bourse ainsi que de la crise des dettes souveraines en zone euro qui a joué sur le taux des obligations d'Etat, l'un des placements privilégiés par les assureurs. Après une année 2010 marquée par une collecte stable, l'Afer a enregistré en 2011 une décollecte nette de plus de 900 millions d'euros. La collecte brute a chuté par rapport à 2010, passant de 3 milliards à 1,9 milliard d'euros, et le

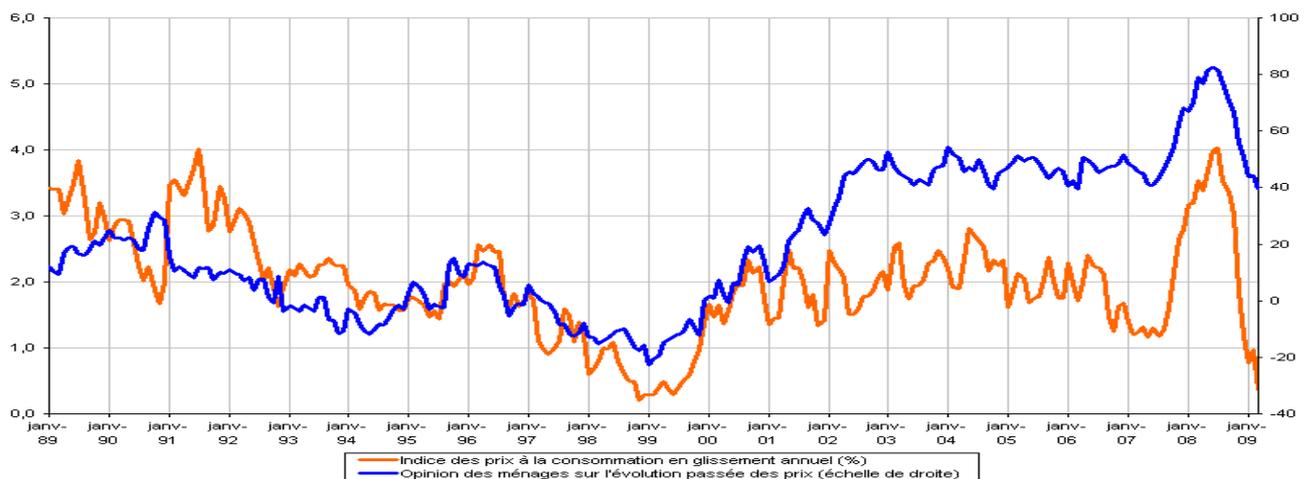
versement de prestations, notamment les rachats partiels, s'est accéléré, a précisé l'association. Les rachats partiels totalisent 1,9 milliard d'euros, contre 261 millions d'euros pour les rachats totaux et 747 millions pour les prestations décès.

De manière générale, l'assurance-vie en France a enregistré en novembre une désaffection record, avec des retraits nettement supérieurs aux versements [pour le troisième mois consécutif](#), un phénomène inédit pour ce produit à la croissance jusqu'ici insolente. "La collecte relève d'une préoccupation financière, économique qui n'est pas prépondérante dans une association", a soutenu M. Bekerman dans le cas particulier de l'Afer. "Le contrat est transparent, sans pénalité de sortie, voilà pourquoi disposer de son épargne s'inscrit à nos yeux dans un schéma normal du cycle de vie", a-t-il ajouté.

L'encours géré par l'Afer est resté quasiment stable sur un an à 45,5 milliards d'euros (après 45,9 milliards d'euros en 2010), dont 40 milliards d'euros pour le fonds en euros, qui assure aux épargnants la garantie de leur capital. Avec 18.000 nouveaux arrivants en 2011, l'association compte désormais 735.000 adhérents. "On s'engage dans une année qui va être un peu compliquée", a prévenu le DG d'Aviva France, citant la crise de la dette et le ralentissement de l'économie dans la zone euro, mais en estimant que l'épargne en sortirait renforcée. "Je crois beaucoup au fonds en euros comme produit d'épargne (...), sa pérennité est assurée", a-t-il affirmé.

### Graphique 3 : Inflation mesurée et solde d'opinions en France

(source INSEE)



## Annexe 4

### L'Afer accuse une décollecte nette de plus de 900 millions d'euros sur 2011

Par Virginie Deneuille le 11/01/2012

**L'association des épargnants, dont le rendement du fonds garanti s'est établi à 3,43%, a vu ses encours stagner à 45,5 milliards d'euros**

Après un recul de sa collecte nette de 5,8% à 1,05 milliard d'euros en 2010, l' Afer a accusé une décollecte nette de plus de 900 millions d'euros l'an passé. Un témoignage de plus de la difficulté de l'assurance vie ces derniers mois à attirer des capitaux nets, alors que le secteur a enregistré trois mois de décollecte consécutifs entre septembre et novembre. Cet élément représente 2% des encours de l'Afer, qui sont restés quasiment stables à 45,5 milliards d'euros (dont 40 milliards d'euros au titre du fonds garanti, géré par Aviva), contre 45,9 milliards en 2010.

La collecte brute «*approche les 2 milliards, son niveau reste élevé même s'il marque une baisse sensible (-36%, ndr) par rapport à l'année passée. Les prestations dépassent les 2,8 milliards*», a déclaré Gérard Bekerman, président de l'association des épargnants. Les rachats totaux et partiels se sont ainsi élevés à respectivement 261 millions d'euros et 1,9 milliard d'euros, tandis que les prestations décès se sont établies à 747 millions d'euros l'an passé.

Le nombre d'adhérents est resté quasiment stable, à 735.000 contre 732.891 en 2010, 18.000 nouveaux membres ayant toutefois rejoint l'association. Ces nouveaux adhérents, dont la moyenne d'âge s'élève à 39 ans, «*n'ont pas encore la capacité d'épargne de leurs aînés mais représentent la force vive de notre mouvement*», a estimé Gérard Bekerman.

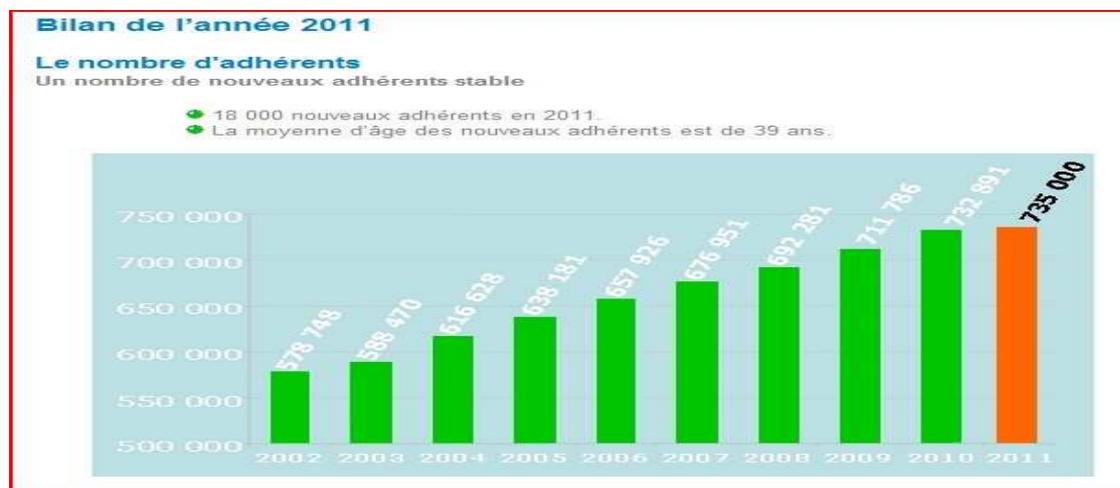
L'annonce de ces chiffres a également été l'occasion pour l' Afer de communiquer sur le rendement, très attendu, de son fonds garanti sur 2011. Celui-ci ressort à 3,43%. S'il marque un recul constant par rapport aux années précédentes, avec des taux respectifs de 3,52%, 4,12% et 4,42% en 2010, 2009 et 2008, ce taux se révèle toutefois supérieur au rendement moyen du marché qui s'établit autour de 3%. En excluant l'année 2011, «*le rendement moyen du fonds garanti en euros a été de 4,15% et de 4,6% sur les cinq et dix dernières années*», a souligné le président de l'association.

L' Afer a également annoncé le lancement, hier, d'une nouvelle offre, Afer Immo, qui est un support immobilier intégré au contrat d'assurance vie Afer. Alors que deux nouveaux produits - un contrat en unités de compte axé sur le développement durable et un contrat dépendance- ont été lancés il y a un an, aucun chiffre n'a été communiqué.

---

## Annexe 5

### Chiffres clés AFER 2011 :





## Annexe 6 : Note de conjoncture INSEE, décembre 2011.

Dans la zone euro, la dégradation de la situation économique, perceptible à partir de l'été 2011, s'est confirmée à l'automne. Elle s'est accompagnée de tensions croissantes sur le financement des dettes publiques, notamment en Italie. Ces tensions se sont ensuite étendues au système financier, malgré les interventions récentes des banques centrales pour alimenter le système bancaire en liquidités.

Ces turbulences devraient affecter à son tour l'économie réelle. Les conditions de financement des entreprises et des ménages commencent en effet à se durcir dans la zone euro. Les anticipations des chefs d'entreprise sont mal orientées, comme l'attestent les dernières enquêtes de conjoncture. La zone euro traverserait ainsi cet hiver un court épisode récessif. Cet épisode récessif serait d'intensité variable selon les pays, plus marqué et plus durable en Espagne et en Italie, où la demande intérieure est très affaiblie, qu'en Allemagne ou en France.

Ainsi en France, l'activité se contracterait légèrement au quatrième trimestre 2011 (-0,2 %) et au premier trimestre 2012 (-0,1 %) avant de progresser faiblement au deuxième trimestre 2012 (+0,1 %). La demande des entreprises, moteur de la reprise depuis deux ans, finirait par fléchir : face à des perspectives d'activité atones, et au resserrement de leurs conditions de financement, les entreprises réduiraient leurs dépenses d'investissement. Parallèlement, l'emploi reculerait dans les secteurs marchands jusqu'à mi-2012, et le chômage s'inscrirait en hausse à cet horizon. Les ménages, confrontés à la dégradation du marché du travail et à la stagnation de leur pouvoir d'achat, maintiendraient un niveau d'épargne élevé : la consommation ne soutiendrait donc que faiblement la croissance française jusqu'à mi-2012.

L'affaiblissement de l'activité dans la zone euro n'aurait sur le reste de l'économie mondiale que des effets limités. En effet, la consommation des ménages américains résisterait ; l'activité au Japon serait soutenue par les besoins de la reconstruction ; et les économies émergentes, notamment la Chine, mobiliseraient leurs marges de manœuvre monétaires et budgétaires pour relancer l'activité. Le commerce mondial apporterait donc un soutien, modeste, à l'économie européenne d'ici l'été 2012.

Cette prévision est affectée d'un degré inhabituel d'incertitude, et est soumise à de nombreux aléas. En particulier, dans un contexte de grande nervosité sur les marchés, les tensions financières dans la zone euro pourraient s'amplifier et venir gripper le système financier mondial. À l'inverse, la mise en œuvre de mesures permettant de restaurer la confiance des agents économiques pourrait entraîner un retournement des anticipations, et provoquer un rebond plus marqué de l'activité dans la zone euro, et donc en France.

(...)

### En France, coup de froid sur l'activité à partir du quatrième trimestre

L'activité a rebondi en France au troisième trimestre 2011...

L'activité a rebondi en France au troisième trimestre 2011 (+0,4 % après -0,1 % au deuxième trimestre 2011). La production d'énergie s'est nettement redressée (+2,6 %) après avoir fortement reculé au trimestre précédent (-1,6 %), et l'activité dans les services a légèrement accéléré (+0,5 % après +0,3 %). À l'inverse, la production manufacturière a continué de se replier (-0,2 %), moins fortement néanmoins qu'au trimestre précédent (-0,7 %).

... mais l'élan de la demande intérieure s'est affaibli

Du côté de la demande, l'activité a été soutenue par les exportations (+0,7 %) et par le rebond de la consommation des ménages (+0,3 % après -0,8%). Celui-ci est néanmoins resté limité et les dépenses des ménages en produits manufacturés ont continué de se replier (-0,1 % après -1,9 %). En outre, pour la première

fois depuis le premier trimestre 2010, l'investissement des entreprises non financières a baissé (-0,3 %). L'élan de la demande intérieure semble donc s'être grippé.

Les enquêtes de conjoncture continuent de se dégrader

Dans les services comme dans l'industrie, le climat des affaires, tel qu'il est retracé dans les enquêtes de conjoncture, se dégrade depuis l'été. Il s'établit en novembre nettement au-dessous de sa moyenne de long terme. Dans l'industrie manufacturière, l'appréciation des entrepreneurs sur les perspectives générales dans ce secteur avait déjà fortement chuté en septembre (cf. graphique 3). Les perspectives personnelles de production, qui se situaient encore en octobre proches de leur moyenne de longue période, se sont à leur tour nettement repliées sous leur moyenne de longue période en novembre.

L'activité reculerait fin 2011

Au total, l'activité reculerait quelque peu au quatrième trimestre 2011 (-0,2 %) et au premier trimestre 2012 (-0,1 %). Elle retrouverait un peu de dynamisme au deuxième trimestre 2012 (+0,1 %). La production manufacturière se replierait nettement au quatrième trimestre 2011 (-1,1 %) et au premier trimestre 2012 (-0,7 %) avant de se stabiliser au deuxième trimestre 2012. Les moteurs internes de la reprise, notamment l'investissement et l'emploi, resteraient faibles à l'horizon de la prévision. Le profil de l'activité suivrait donc en grande partie celui des exportations (cf. graphique 4).

La récession dans la zone euro pèserait nettement sur les exportations

L'évolution des exportations reflèterait la nette dégradation du climat conjoncturel dans la zone euro. Au quatrième trimestre 2011, la demande étrangère adressée à la France (-0,4 % après 1,0 % au troisième trimestre 2011) ralentirait ainsi plus nettement que le commerce mondial (0,0 % après 0,9 % au troisième trimestre 2011). Elle se redresserait ensuite légèrement au premier semestre 2012. Les exportations reculeraient donc au quatrième trimestre (-0,5 %) avant de croître à nouveau au premier semestre 2012 (+0,2 % au premier trimestre 2012 et +0,4 % au deuxième trimestre).