

Licence Professionnelle d'Assurances

UNITE D'ENSEIGNEMENT : UE 2

LA STRATEGIE DES ACTEURS

Année universitaire 2013-2014

Examen 1ere session : le lundi 3 février 2014

Responsable : Françoise ODAU

Durée : 3 heures

Aucun document ni matériel autorisé

Les téléphones mobiles et autres équipements communicants doivent être éteints et rangés dans les sacs pendant toute la durée de l'épreuve.

Sujet de 8 pages, celle-ci comprise.

Vérifiez que vous disposez bien de la totalité des pages du sujet en début d'épreuve et signalez tout problème de reprographie le cas échéant.

Première partie : Questions

1. Définissez ce qu'est le modèle SWOT et l'intérêt de cette démarche.
2. Quels sont les principaux facteurs de l'augmentation des tarifs des contrats d'assurance santé ?
3. Quel est le rôle de l'ACPR ?
4. Que représente la chaîne de valeur et quelles sont ses particularités en assurance ?
5. Quels avantages présente le statut de Société européenne ? Citez un exemple de société européenne d'assurance.
6. Définissez et différenciez les notions de structure divisionnelle et structure fonctionnelle.
7. Quelles sont les incidences de solvabilité II sur la gestion des compagnies d'assurance ?
8. Quelles sont les incidences de l'Accord National Interprofessionnel sur les intermédiaires commercialisant l'assurance santé individuelle ?
9. Citez deux menaces pesant sur les assureurs historiques européens ?
10. Expliquez ce qu'est la prospective stratégique et son utilité pour les assureurs ?
11. Quels sont les nouveaux services découlant de l'usage des NTIC ? Citez trois exemples.
12. Quel est l'impact de la détention de données et du développement de « Big Data » sur le principe d'asymétrie de l'information ?

Deuxième partie : Etude de cas : Swiss Re

Swiss Re pour *Swiss Reinsurance Company*, deuxième société mondiale de réassurance après Munich Re dans le classement par chiffre d'affaires a fêté ses 150 ans en 2013 et revoit à cette occasion sa stratégie.

Il est donc intéressant sur la base des documents ci-après (annexes 1 à et de vos connaissances, d'analyser l'évolution de cette stratégie.

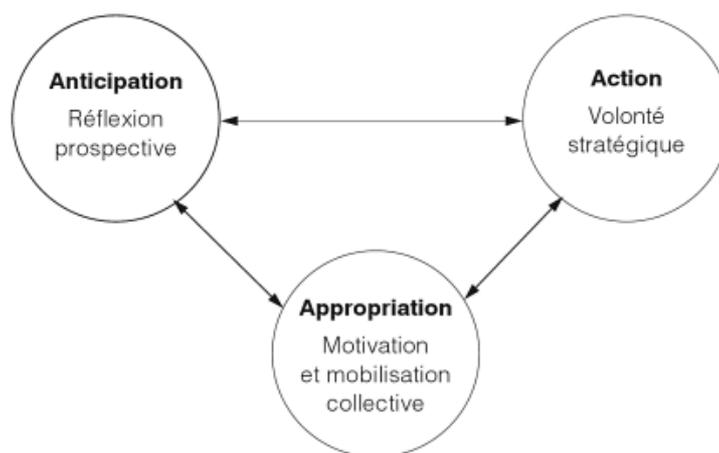
1. Expliquez la prospective stratégique de Swiss Re, en détaillant les trois piliers du triangle grec autour desquels elle s'articule.

Illustrez vos propos à l'aide d'exemples concrets.

2- Détaillez les objectifs stratégiques de Swiss Re. Indiquez quels sont les moyens employés pour y parvenir ?

3. Quels sont les intérêts et les limites de cette stratégie ?

Annexe 1



Le triangle grec

Source : Manuel de prospective stratégique - Tome 1 - 3ème édition – Michel GODET

Annexe 2

Traduction du communiqué de presse Swiss Re

Version originale : http://www.swissre.com/media/news_releases/nr_20131219_smarter_together.html

Swiss Re dévoile sa nouvelle stratégie de marque et le logo modernisé, qui célèbre l'anniversaire de ses 150 ans.

19 décembre 2013 , ZURICH

Le jour de l'anniversaire officiel de ses 150 ans, compagnie de ré/assurance leader, Swiss Re dévoile une nouvelle stratégie de marque et un logo modernisé. La nouvelle promesse de marque «Nous sommes plus intelligents ensemble» vise à soutenir l'ambition de Swiss Re pour la croissance des entreprises et la différenciation sur le marché.

PDG du groupe Michel M. Liès dit: «Pendant ces 150 années, l'activité de Swiss Re visait à permettre aux gens de transformer les idées d'avant-garde en réalité, ou de se remettre sur les rails quand les choses allaient mal. Nous avons décidé que cet anniversaire serait l'occasion de revoir le positionnement de notre marque et lancer un nouveau slogan : « Nous sommes plus intelligents ensemble». Cette déclaration publique de Swiss Re met en valeur l'esprit de partenariat de notre société, dédié à aider nos clients à réussir. Notre succès mutuel permettra de s'attaquer efficacement au problème persistant de sous-assurance dans de nombreuses régions de notre planète et de combler les lacunes de garantie auxquelles sont confrontés des individus, des sociétés et aussi des pays ».

Lancement de la nouvelle stratégie de marque et logo modernisé Swiss Re

La stratégie de marque de Swiss Re a été revue et définie après une vaste consultation avec les parties prenantes internes et externes. Elle repose sur un atout économique et stratégique important, qui doit être protégé et amélioré en permanence. Swiss Re est fortement associée à des valeurs telles que l'expertise, à l'échelle mondiale, l'intégrité, la solidité financière et du patrimoine. Le Comité Exécutif du Groupe a décidé de s'appuyer sur les forces existantes, mais aussi un peu de repositionner l'entreprise pour l'avenir, visant à se présenter comme plus émotionnelle, protectrice des intérêts et collaborative. Cet objectif vise à permettre à l'entreprise de se démarquer d'avantage sur le marché.

Une partie du changement vise à moderniser le logo de Swiss Re pour en faire un symbole plus puissant et distinct sur les marchés à travers le monde. Alors que les piliers connus continuent de maintenir la stabilité, la nouvelle cocarde exprime l'orientation client et l'ouverture mondiale. Le Conseil d'Administration et le Comité Exécutif du Groupe ont également approuvé une stratégie «mono-marque» pour l'ensemble du Groupe avec ses trois unités d'affaires.

Publication d'un livre sur l'histoire de Swiss Re ...

Swiss Re publie également un livre anniversaire sur l'histoire de l'entreprise et de son secteur...

...

Notes aux rédacteurs

Le groupe Swiss Re est un important grossiste de la réassurance, de l'assurance et des autres formes de transfert de risque fondés sur l'assurance. Réalisant des affaires en direct et en travaillant par le biais de courtiers, la base de sa clientèle mondiale se compose de compagnies d'assurance et d'entreprises et de collectivités de moyenne à grande taille. Swiss Re propose des produits standard jusqu'à la couverture de risques sur-mesure dans tous les secteurs d'activité. Swiss Re tient sa force principale de l'expertise et de l'innovation pour permettre la prise de risque dont dépendent l'entreprise et son progrès. Fondée à Zurich, en Suisse, en 1863, Swiss Re sert des clients à travers un réseau de plus de 60 bureaux dans le monde et est classé «AA-» par Standard & Poors, "Aa3" par Moody et «A+» par AM Best. Les actions nominatives de la société holding Swiss Re Group, Swiss Re Ltd, sont cotées à la SIX Swiss Exchange et négociées sous le symbole REDER.

Annexe 3

A 150 ans, Swiss Re se dote d'une nouvelle stratégie de marque et d'un nouveau logo

Par MARIE LUGINSLAND - Publié le 20 décembre 2013, à 15h 07

<http://www.argusdelassurance.com/acteurs/reassureurs/a-150-ans-swiss-re-se-dote-d-une-nouvelle-strategie-de-marque-et-d-un-nouveau-logo.70144>



Innovation majeure dans le nouveau logo de Swiss Re : les trois piliers sont désormais cernés par un cercle.

Le **deuxième réassureur mondial**, qui souffle aujourd'hui ses 150 bougies, revêt pour l'occasion un nouveau **logo**. Cette nouvelle étape est accompagnée d'une nouvelle **stratégie de marque**, pleine de promesses sous le slogan «We're smarter together» («Nous sommes plus intelligents ensemble»). *«Nous voulons ainsi exprimer notre sens du partenariat dont nous avons besoin en tant que knowledge company pour être performants avec nos clients. Nous voulons tous ensemble aborder la problématique de la **faible pénétration de l'assurance** dans de nombreuses parties du monde et combler ainsi les lacunes»,* expose **Michel Liès**, CEO de Swiss Re, précisant que *«beaucoup de personnes, d'entreprises et de pays dans le monde ne disposent toujours pas d'une couverture en assurance efficace»*.

UN NOUVEAU LOGO ORIENTÉ «GLOBAL»

Le nouveau logo, qui reprend les trois piliers mais remplace le linteau par un cercle, symbolise la stabilité coiffée d'un focus sur le **client** et d'une **orientation globale**. Il allie les valeurs traditionnelles de l'entreprise,

compétence, intégrité et solidité financière, à de nouveaux attributs comme l'émotion, la communication et le partenariat.

Annexe 4

Swiss Re creuse son sillon dans l'assurance des risques industriels

Par Laurent Thevenin | 14/10/2013 | 06:00

<http://www.lesechos.fr/entreprises-secteurs/finance-marches/actu/0203063945709-swiss-re-creuse-son-sillon-dans-l-assurance-des-risques-industriels-617030.php>

Le réassureur veut doubler de taille sur ce marché d'ici à 2015.

Swiss Re maintient le cap. De passage à Paris la semaine dernière pour les 150 ans du groupe, Michel M. Liès, le **PDG** du deuxième réassureur mondial, a confirmé la stratégie établie en 2011. Entre autres objectifs, le groupe zurichois est à la poursuite d'une « *expansion judicieuse* » dans l'assurance directe des grands **risques industriels**, qui l'a vu notamment ouvrir une succursale dédiée en France il y a deux ans. Ce segment d'activité représente déjà 9 % de son **chiffre d'affaires** total, avec 2,28 milliards de dollars (1,68 milliard d'euros) de primes brutes en 2012.

« *Notre division corporate solution vise un doublement de ses primes entre 2012 et 2015. Nous sommes sur la bonne voie pour atteindre l'objectif* », annonce Michel M. Liès. Ce qui devrait donc amener Swiss Re à réaliser entre 4 et 5 milliards de dollars de primes brutes en assurance des grands risques à horizon 2015.

Capacité importante

Pour l'heure, Swiss Re est encore un acteur relativement modeste d'un secteur dominé par des acteurs comme Allianz, AIG, Zurich, ACEou AXA, en se situant aux alentours de la vingtième place mondiale. Sa **part de marché** en assurance des grands risques industriels est inférieure à 2 %, alors que, en réassurance, elle s'élève entre 10 et 15 % selon les branches.

« *Notre expérience de réassureur peut nous apporter beaucoup pour l'assurance des risques industriels* », estime le PDG du groupe. Pour tenter de s'imposer sur ce segment, Swiss Re met aussi en avant sa marque, ses innovations ainsi que la capacité nette importante qu'il apporte au marché.

Interrogé sur un intérêt pour de possibles acquisitions, Michel M. Liès répond que, « *si nous devons en faire, ce serait uniquement des petites compagnies locales spécialisées* », à l'image du rachat de l'assureur brésilien UBF Seguros en 2011.

À noter

En 2013, Swiss Re a récolté en France plus de 900 millions d'euros de primes en IARD et 130 millions d'euros en réassurance-vie.

Laurent Thévenin

Annexe 5

Swiss Re : 150 ans et toute sa performance

Par LA RÉDACTION - Publié le 18 octobre 2013, à 00h 00

<http://www.argusdelassurance.com/acteurs/reassureurs/swiss-re-150-ans-et-toute-sa-performance.66178>

À l'occasion de son cent cinquantième anniversaire, qu'il fêtait à Paris le 10 octobre, Swiss Re a déclaré vouloir mettre l'accent sur la performance. Selon Michel Liès, PDG du deuxième réassureur mondial, l'expansion du groupe doit suivre trois axes : l'assurance directe des grands risques, les marchés d'avenir, comme la longévité et la santé, et les marchés à fort potentiel de croissance.

Annexe 6

Swiss Re : investit dans FWD Group.

16/10/2013 | 16:00

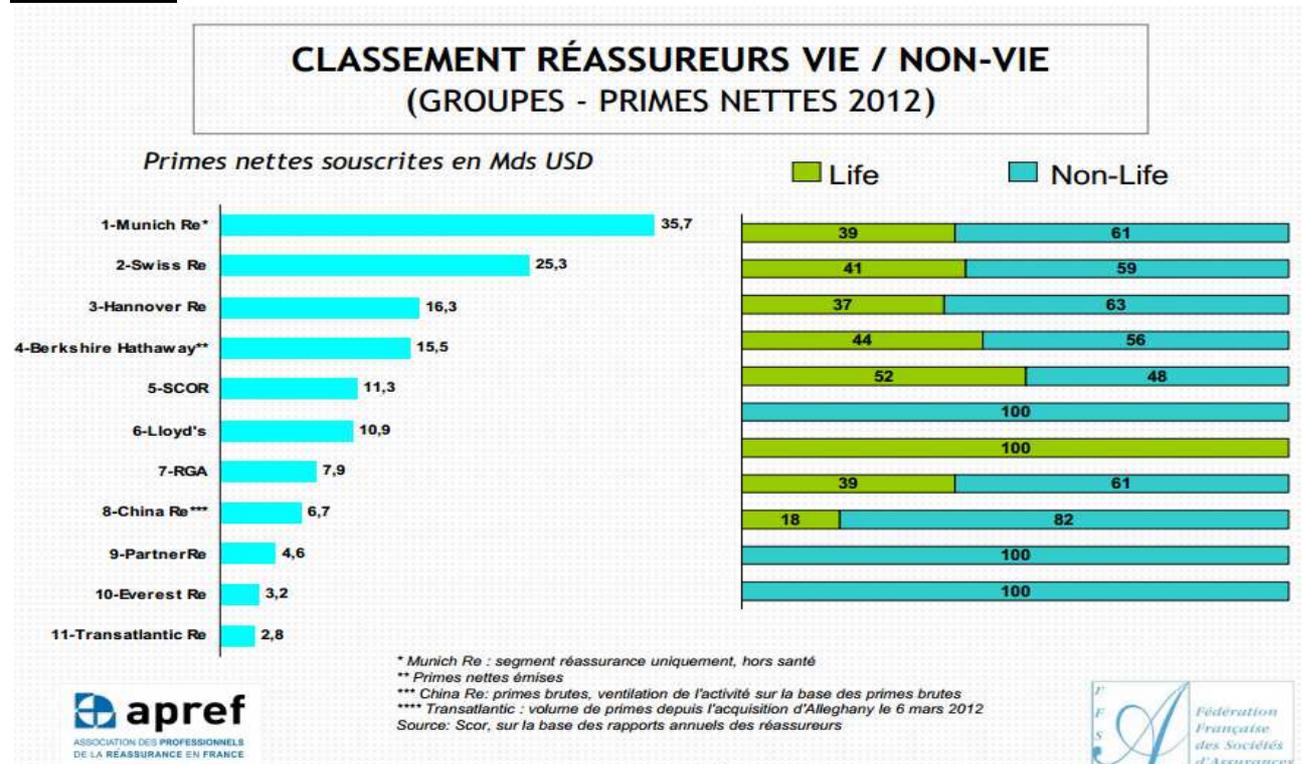
<http://www.zonebourse.com/SWISS-RE-AG-9365870/actualite/Swiss-Re--investit-dans-FWD-Group-17368378/>

Swiss Re a conclu un accord avec Pacific Century Group (PCG) pour investir jusqu'à 425 millions de dollars dans FWD Group, qui regroupe d'anciennes activités d'ING situées en Asie du Sud-Est et rachetées par PCG en février dernier.

Cet investissement du réassureur helvétique se composera d'une prise de participation à hauteur de 12,3% du capital, puis d'investissements additionnels pour financer l'expansion de FWD en Asie.

L'investissement initial de Swiss Re devrait être finalisé au cours du premier trimestre 2014, en fonction des approbations réglementaires nécessaires.

Annexe 7



Annexe 8

La grêle anéantit de moitié le bénéfice de Swiss re au troisième trimestre

Par MARIE LUGINSLAND - Publié le 07 novembre 2013, à 15h 57

<http://www.argusdelassurance.com/acteurs/reassureurs/la-grele-aneantit-de-moitie-le-benefice-de-swiss-re-au-troisieme-trimestre.67419>

Comme ses principaux concurrents, **Munich Re** et Hannover Re, le deuxième réassureur mondial est accablé par les **intempéries** survenues en Allemagne en milieu d'année, particulièrement par les grêles de juin et juillet qui lui auront coûté au final 177,5 millions d'euros (240 millions de dollars). Le bénéfice de son **activité de réassurance dommages** en subit les conséquences au cours du troisième trimestre et se voit réduit de 740 millions d'euros (1 milliard de dollars) à 597 millions d'euros (807 millions de dollars), ce qui porte le bénéfice global du groupe à 815 millions d'euros (1,1 milliard de dollars) contre 1,63 milliard en 2012 (2,2 milliards de dollars). Il est vrai que l'année dernière la vente de la filiale américaine **Admin Re** avait abondé le résultat.

Dans ce contexte, la performance d'un **ratio combiné** à 83,4 % est à souligner, d'autant que les autres grands réassureurs atteignent un taux de 93 %. Toutefois, fortement impactée par les deux **ouragans** du Mexique d'un coût de 57 millions d'euros, la branche Corporate solutions de Swiss re ne peut atteindre un tel niveau et annonce un ratio combiné à 95,8 %. Un impact qui se reflète dans son bénéfice à 52,5 millions d'euros (71 millions de dollars) en baisse de 35,5 % alors que ses primes ont augmenté dans la même proportion à 585 millions d'euros.

S'il a peu surpris le marché par son résultat, Swiss re a rassuré les observateurs par son **dynamisme commercial**. Le réassureur est en effet parvenu à accroître ses primes de 14% à 5,56 milliards d'euros (7,5 milliards de dollars) dont 2,92 milliards en dommages, soit une hausse de 19,9 %. Autre signal positif : avec un **taux de rendement** de 3,5 %, les revenus sur actifs se montent à 740 millions d'euros. Comme l'a indiqué **George Quinn**, directeur financier du groupe, Swiss re est « *sur la bonne voie pour réduire son endettement de quatre milliards de dollars (2,96 milliards d'euros) d'ici à 2016* ». Le groupe indique disposer de 23,9 milliards d'euros de **fonds propres** (31,9 Md\$), soit un ratio de solvabilité (base *Swiss Solvency test*) de 229%.

Annexe 9

Swiss Re surprend le marché en multipliant son bénéfice par neuf

Par MARIE LUGINSLAND, À FRANCFORT - Publié le 08 août 2013, à 11h 04

A l'instar de ses deux principaux concurrents, le numéro deux mondial de la réassurance, **Swiss Re**, annonce ce matin un **bénéfice en nette hausse**. Dépassant toutes les prévisions des analystes qui tablaient entre 560 et 741 M\$, Swiss Re a engrangé au second trimestre 786 M\$ (589 M€), soit neuf fois et demie plus que l'année dernière. Il est vrai qu'à l'époque, seul un gain de 83 M\$ (62 M€) avait pu être réalisé à la suite de la vente à perte (plus d'un Md\$) des activités américaines de sa filiale **Admin Re**. Quoi qu'il en soit, le groupe, qui fête cette année ses 150 ans d'existence, redresse la barre et ce, en dépit des **inondations** qui l'ont touché à raison de 300 M\$ en Europe et 177 M\$ au Canada, détériorant ainsi le **ratio combiné de 81% à 100,7%**.

CORPORATE ET ADMIN RE ONT COMPENSÉ LA HAUSSE DES PRIMES

«Nous avons réalisé une solide performance. Celle-ci intervient alors que nous avons connu un contexte de dommages élevés. Notre stratégie reste menée par notre mission et par l'accomplissement de nos objectifs financiers 2011-2015», a déclaré **Michel Liès**, le président de Swiss Re. De fait, la robustesse du résultat est d'autant plus surprenante que le réassureur a subi au cours du deuxième trimestre un **recul de 35% de son bénéfice enrésassurance dommages** et de 43% en **réassurance vie**. Seuls ont permis de compenser une hausse des primes de 11% à 6,8 Md€ (5,1 Md€), un bénéfice doublé des activités de **Corportate Solutions** ainsi qu'une nette amélioration des résultats d'Admin Re (bénéfice de 81,6 M€), cette dernière payant un dividende de 357 M\$ (267 M€) au groupe.

BAISSE DES TARIFS DE 5%

Le groupe, qui a par ailleurs redéployé sa **gestion d'actifs** et vendu des **obligations d'Etat**, parvient à dégager un rendement sur placement de 3,8%. Un bémol toutefois. Lors des renouvellements aux USA, Australie et Nouvelle-Zélande au cours desquels 20% du portefeuille a été remis sur le marché, Swiss Re a certes vu son périmètre de **primes** augmenter de 12%, mais déplore une **baisse des tarifs** de 5% par rapport à 2012. Principalement touché sur les lignes cat' aux USA, le niveau de prix reste certes attrayant mais ne dénote pas moins, selon le réassureur, une présence croissante des **capitaux alternatifs** sur ce marché.

Annexe 10

Swiss Re prend pied dans l'assurance brésilienne

Par MARIE LUGINSLAND - Publié le 19 novembre 2013, à 10h 47

<http://www.argusdelassurance.com/acteurs/reassureurs/swiss-re-prend-pied-dans-l-assurance-bresilienne.68056>

Alors qu'il a renoncé à céder sa filiale Admin Re il y a quelques jours, **Swiss Re** se lance dans une nouvelle opération. Cette fois, il s'agit d'un **rachat** qui lui permettra de se renforcer sur le **continent sud-américain**. Le deuxième **réassureur** mondial a, en effet, annoncé qu'il se portait acquéreur de 14,9% des parts de **SulAmérica**, premier assureur brésilien, par le biais d'un rachat de 11,1% des participations du **groupe bancaire néerlandais ING** et de 3,8% de la famille **Larragoiti**. L'ensemble de la transaction, qui se monte à 334 M\$ (246 M€), devrait se finaliser d'ici à la fin de l'année et s'effectue dans le cadre de la **restructuration de Sulasapar**, premier actionnaire de SulAmérica et véhicule d'investissement de la famille Larragoiti. Swiss Re deviendra ainsi le deuxième actionnaire principal du groupe d'assurance brésilien.

SULAMÉRICA, NUMÉRO UN DE L'ASSURANCE BRÉSILIENNE

Numéro un de l'assurance brésilienne avec sept millions de clients et un volume de primes de 10,6 milliards de réaux brésiliens (BRL) (3,46 Md€), SulAmérica est un **assureur généraliste** (dommages, vie, santé et produits de retraite) également positionné dans la gestion de patrimoine et les solutions financières. Créé en 1895, il est leader du marché de l'**assurance des véhicules à moteur**. Coté depuis 2007 et capitalisé à hauteur de 3,4 milliards de BRL (1,11 Md€), SulAmérica a réalisé un bénéfice de 483 millions de BRL (157,55 M€) en 2012 et détient pour 14,4 milliards de BRL (4,70 Md€) d'actifs. «*Notre participation ne devrait pas seulement s'avérer rentable financièrement mais elle devrait également consolider notre présence sur le marché brésilien ainsi que notre proximité*», a déclaré **Michel Liès**, CEO de Swiss Re.