



Rapport 2009 sur l'Assurance et la Protection Sociale en Europe

**Maîtrise des coûts, Qualité de service, Qualité du conseil,
Fidélisation des clients, Multidétention :
Est-ce antinomique ou au contraire convergent ?**

- Version 0.90 au 7 juin 2009 -

Facts & Figures

69 avenue André Morizet – 92100 Boulogne Billancourt (France) – Tél. : + 33 (0)1 78 16 46 10

Web : www.factsfigures.eu - Email : contact@factsfigures.eu

Le présent rapport a pour objectif de contribuer à la réflexion du secteur de l'Assurance et de la Protection Sociale en Europe.

- ***Facts & Figures est un cabinet de conseil en stratégie et en management dont les revenus proviennent exclusivement de la réalisation de missions de conseil. Ses publications régulières s'inscrivent dans le cadre d'un ancrage sectoriel et d'une volonté de forte intégration au secteur.***
- ***Spécialisé sur l'Assurance et la Protection Sociale, Facts & Figures ne conçoit pas son rôle sans une contribution active aux réflexions du secteur. De ce fait, Facts & Figures publie et publiera régulièrement des travaux alimentant les débats de la profession.***
- ***L'Europe de l'Assurance prenant progressivement une certaine réalité, Facts & Figures inscrit ses travaux à l'échelon européen. Les différences d'habitudes de consommation entre les pays sont susceptibles de révéler des situations fortement différenciées sans que l'une ou l'autre d'entre elles ne soit pour autant « la » référence du secteur en Europe.***
- ***Facts & Figures est ouvert à des échanges avec les opérateurs du secteur sur les présents travaux, voire pour approfondir ensemble certains axes.***

La citation d'exemples par Facts & Figures a pour objectif de donner une réalité concrète aux situations présentées et de permettre de mieux en comprendre les fondamentaux.

- ***Sans exemples concrets, un travail de recherche sectoriel devient rapidement théorique et manque d'ancrage avec la réalité.***
- ***La présentation d'un exemple dans un rapport de synthèse est par essence toujours résumée et simplifiée au regard des multiples facettes d'une situation issue du fruit de l'histoire d'un opérateur.***
- ***Les citations réalisées par Facts & Figures s'appuient à chaque fois sur des données factuelles publiques en provenance des acteurs eux-mêmes ou du secteur professionnel.***
- ***Facts & Figures s'attache à présenter le plus possible des faits inscrits dans leur réalité plutôt que des interprétations de ces faits.***
- ***Les citations d'opérateurs ne constituent pas des jugements de valeur les concernant. Chaque opérateur a son histoire, sa stratégie et son champ de contraintes.***
- ***Des coquilles ou des inexactitudes sont inévitables en dépit de relectures successives et d'une traçabilité sur les informations utilisées. En outre, un même opérateur peut parfois publier des données incohérentes entre elles d'une année sur l'autre.***

Dans un contexte où bon nombre d'opérateurs sont rentrés dans une forme de surenchère en termes de communication concernant leur performance commerciale, le présent rapport vise à apporter des éléments de mesure objectifs et à mettre en perspective les faits observés.

Préliminaire

- En apportant au secteur de l'assurance et de la protection sociale **un nouvel outil de mesure, à savoir le Produit Net d'Assurance (PNA) par client individuel en portefeuille**, Facts & Figures souhaite sortir du débat souvent stérile concernant le nombre de contrats par client individuel, cette approche pouvant conduire certains acteurs à comptabiliser in fine un contrat par garantie (au lieu d'un seul et unique contrat au global) afin d'avoir des chiffres davantage flatteurs.
- Certains opérateurs promettant parfois des lendemains qui chantent vis-à-vis de nouveaux modèles (par exemple : la vente d'assurance dommages en direct par Internet), **Facts & Figures a souhaité remettre en perspective** :
 - **l'importance des réseaux physiques de distribution**,
 - **le rôle-clé joué par les commerciaux sur le terrain** dans la vente des contrats et la fidélisation des clients,
 - **l'importance de la dimension « temps »** dans la constitution et le développement d'un portefeuilles de clients.
- In fine, **le présent rapport revient à des fondamentaux** concernant la vente de produits financiers **pour lesquels les banquiers ont le plus souvent une longueur d'avance** en termes de maîtrise en comparaison avec les assureurs.
- Enfin, dans un pays caractérisé par un poids élevé des mutuelles sans intermédiaires dans la distribution d'assurances dommages auprès des particuliers, **l'étude réalisée** par Facts & Figures **permet de comparer l'efficacité relative d'un dispositif de développement reposant davantage sur une promesse** apportée au client final (approche « promesse ») **vis-à-vis d'un dispositif reposant davantage sur une démarche industrielle de vente de produits** aux clients via un réseau piloté de manière serrée (approche « produit »).

Sommaire

- 1. Méthodologie F&F d'évaluation du niveau d'équipement de ses clients individuels par un système de distribution d'assurance**

- 2. Evaluation F&F du niveau d'équipement de leurs clients individuels par 20 systèmes de distribution d'assurance**

- 3. Evaluation de la performance relative des 3 grands systèmes de distribution d'assurances individuelles en France, à savoir les MSI, les agents généraux et la bancassurance**

- 4. Mise en perspective du positionnement relatif des 20 systèmes de distribution étudiés en termes d'équipement de leur base de clients individuels**

- 5. Conclusion**



1. Méthodologie Facts & Figures d'évaluation du niveau d'équipement de ses clients individuels par un système de distribution d'assurance

Pour objectiver les analyses concernant le niveau et les modalités d'équipement de ses clients individuels par un système de distribution d'assurance, Facts & Figures a mis au point une méthodologie de mesure innovante, normative et objective.

Caractéristiques de l'approche développée par Facts & Figures

- Constatant que le secteur de l'assurance communique souvent sur des indicateurs de type « nombre moyen de contrats par client » susceptibles de conduire à des comparaisons non homogènes, **F&F a créé son propre outil de mesure** permettant d'évaluer comment un système de distribution d'assurance (c'est-à-dire un réseau avec l'ensemble des moyens d'accès à distance associés) exploite sa base de clients individuels.
- L'approche développée par F&F intègre **l'ensemble des lignes de produits d'assurance concernant les clients individuels**, que celles-ci soient développées (ou non) par les groupes correspondants.
- Le principe de l'outil de mesure mis au point par F&F est **de rapporter à chaque fois le nombre de contrats en portefeuille sur une activité donnée** (par exemple : l'assurance automobile) **au potentiel de clients du réseau de distribution** (que ceux-ci soient équipés ou non sur l'activité en question). Le même type de mesure est réalisé concernant le chiffre d'affaires par activité.
- Le chiffre d'affaires moyen par client sur une activité dépend d'abord évidemment du nombre de contrats en portefeuille. Mais les tableaux présentés en pages suivantes montrent également **l'incidence forte du niveau moyen de richesse de la clientèle** de chaque groupe d'assurance d'une part **et de la valeur moyenne des biens assurés** d'autre part (véhicules récents ou anciens, encours moyen par contrat...).
- Enfin, F&F n'a pu évaluer le niveau d'équipement de leurs clients uniquement **pour les groupes d'assurance pour lesquels les données publiques de base nécessaires étaient disponibles**. Que les groupes qui prennent l'habitude de communiquer ces informations soient remerciés.

Le passage de la notion comptable de chiffre d'affaires en épargne individuelle à celle de produit net d'assurance (PNA) permet de comparer et de prendre en compte de manière homogène les activités dommages, santé / prévoyance et d'épargne individuelle.

Ratios-clés mesurés par Facts & Figures

Nombre moyen de contrats par client individuel

Ratio mesuré pour information par F&F, mais non utilisé dans les comparaisons entre groupes

Nombre total de contrats souscrits par l'ensemble des clients individuels auprès de la société et de ses filiales (dommages, vie, santé) le cas échéant en dommages, santé / prévoyance et en épargne individuelle

Nombre total de clients individuels de la société
(en sachant bien que certains d'entre eux n'ont qu'un seul contrat et que d'autres en ont au contraire 3, 4, 5 ou plus)

Produit Net d'Assurance moyen par client individuel

Ratio constituant pour F&F la base de comparaison du niveau réel d'équipement réel des clients

100 % des activités à risque réalisées par la société et ses filiales éventuelles auprès du portefeuille de clients individuels analysé
+ x % de la collecte en épargne individuelle
+ y % des encours en épargne individuelle

Nombre total de clients individuels de la société
(en sachant bien que certains d'entre eux n'ont qu'un seul contrat et que d'autres en ont au contraire 3, 4, 5 ou plus)

Evaluation F&F des coefficients de PNA appliqués en épargne :

x = 2.0 % pour les MSI, 4.0 % pour les Agents, 3.0 % pour les Banques
y = 1.00 % pour les MSI, 1.40 % pour les Agents, 1.60 % pour les Banques

F&F évalue l'équipement moyen d'un foyer français à 2 270 € de Produit Net d'Assurance par an dont 840 € liés à des contrats d'assurance dommages, 815 € à la complémentaire santé et à la prévoyance individuelle et 615 € générés par les contrats d'épargne vie individuelle.

Evaluation F&F du panier moyen d'assurances individuelles par foyer (sur une base de 25 millions de foyers en France – Chiffres à fin 2007)

| Ligne de produit | Activité | Nombre d'unités assurées | Prime moyenne par unité assurée | Primes totales payées par le foyer | Marché France |
|--|---------------------|--------------------------------------|---|--|---|
| Santé | Santé Prévoyance | 0,50 contrat par foyer | 580 € de prime x 1,8 têtes assurées | 520 € | 13,0 Md€ |
| Automobile | Dommages | 1,2 véhicule par foyer | 420 € de prime moyenne | 504 € | 12,6 Md€ |
| Habitation | | 1,3 logement par foyer | 205 € de prime moyenne | 265 € | 6,7 Md€ |
| Assurance de prêt | Santé Prévoyance | 0,40 contrat par foyer (est.) | n.s. | 170 € | 5,6 Md€ |
| Prévoyance individuelle | | 0,30 contrat par foyer (est.) | n.s. | 60 € | 2,0 Md€ |
| Risques divers | Dommages | n.s. | n.s. | 46 € | 1,5 Md€ |
| Individuelle Accident (y compris GAV) | Santé Prévoyance | 0,40 contrat par foyer | 100 € de prime moyenne | 40 € | 1,0 Md€ |
| Protection Juridique | Dommages | 0,30 contrat par foyer | 80 € de prime moyenne | 24 € | 0,6 Md€ |
| Obsèques | Santé Prévoyance | 0,08 contrat par foyer | n.s. | 23 € | 0,8 Md€ |
| Total | Total | 4,5 contrats par foyer | 1 652 € de primes d'assurance par foyer (dommages, santé, prévoyance) | | 64 Md€ de primes |
| Epargne vie | Epargne | 2,0 contrats par foyer (est.) | 1 900 € de collecte annuelle par contrat 16 000 € d'encours | 3 800 € de collecte 32 000 € d'encours 615 € de PNA | 123 Md€ de collecte 1 050 Md€ d'encours soit 20,0 Md€ de PNA |

Nota : L'activité indiquée pour la santé individuelle prend évidemment en compte celle réalisée par les Mutuelles Livre II (Code de la Mutualité) ainsi que la petite partie réalisée par les Institutions de Prévoyance (Code de la Sécurité Sociale) et celle des sociétés d'Assurance (Code des Assurances).

Compte-tenu du poids de la complémentaire santé individuelle portée par les Mutuelles Santé, le potentiel d'équipement par foyer descend de 2 270 € à 1 890 €. En outre, l'activité santé est peu accessible lorsque le cœur de clientèle est déjà équipé par ailleurs (cas de la Maif avec la Mgen).

Evaluation du potentiel réellement accessible pour les sociétés relevant du Code des Assurances

| | Potentiel théorique d'équipement | - | Activité portée par des sociétés relevant du Code de la Mutualité (Mutuelles Livre II) | - | Activité portée par des sociétés relevant du Code de la Sécurité Sociale (Institutions de Prévoyance) | = | Potentiel d'équipement accessible pour les sociétés relevant du Code des Assurances |
|--|----------------------------------|---|--|---|---|---|---|
| Domages | 840 € par foyer | - | (néant) | - | (néant) | = | 840 € par foyer |
| Santé et Prévoyance | 815 € par foyer | - | 380 € par foyer | - | (néant) | = | 435 € par foyer |
| Epargne | 615 € par foyer | - | (néant) | - | (néant) | = | 615 € par foyer |
| Panier moyen d'assurances individuelles par foyer | 2 270 € par foyer | - | 380 € par foyer | - | (néant) | = | 1 890 € par foyer (soit seulement 83 % du potentiel théorique) |

F&F a évalué le niveau moyen d'équipement de leur portefeuille de clients individuels de 20 opérateurs couvrant les trois principaux systèmes de distribution d'assurances individuelles en France, à savoir les MSI, la distribution par agents généraux et la bancassurance.

Systemes de distribution analysés par Facts & Figures

7 mutuelles sans intermédiaires (MSI)

| | | |
|--------|-------------------|---------|
| MACIF | 4 737 000 clients | 540 PDV |
| GMF | 3 090 000 clients | 400 PDV |
| MAAF | 2 750 000 clients | 573 PDV |
| MATMUT | 2 720 000 clients | 573 PDV |
| MAIF | 2 500 000 clients | 150 PDV |
| AGPM | 611 500 clients | 37 PDV |
| MACSF | 610 000 clients | 80 PDV |

| | | |
|--------------|---------------------------|------------------|
| Total | 17 018 500 clients | 2 353 PDV |
|--------------|---------------------------|------------------|

4 réseaux d'agents généraux

| | | |
|----------------------|-------------------|-----------|
| MMA | 2 850 000 clients | 1 935 PDV |
| Aviva | 900 000 clients | 875 PDV |
| Aréas | 650 000 clients | 580 PDV |
| Mutuelle de Poitiers | 402 000 clients | 280 PDV |

| | | |
|--------------|--------------------------|------------------|
| Total | 4 802 000 clients | 3 670 PDV |
|--------------|--------------------------|------------------|

9 réseaux bancaires

| | | |
|--|--------------------|-----------|
| Crédit Agricole (hors LCL) | 16 000 000 clients | 7 025 PDV |
| Caisse d'Epargne | 11 000 000 clients | 4 800 PDV |
| La Banque Postale | 9 000 000 clients | 4 000 PDV |
| Société Générale (hors CDN) | 8 000 000 clients | 2 241 PDV |
| BNP Paribas | 6 000 000 clients | 2 200 PDV |
| Crédit Mutuel Centre-Est Europe (hors CIC) | 4 000 000 clients | 2 500 PDV |
| Crédit Mutuel Arkéa | 2 800 000 clients | 568 PDV |
| HSBC France (y compris bques régionales) | 1 340 000 clients | 780 PDV |
| Crédit Mutuel Nord Europe | 1 000 000 clients | 242 PDV |

| | | |
|--------------|---------------------------|-------------------|
| Total | 59 140 000 clients | 24 356 PDV |
|--------------|---------------------------|-------------------|

L'approche développée par F&F est innovante et vise à comparer les systèmes de distribution d'assurance selon des normes homogènes. En dépit des contrôles réalisés tant sur les données de base que sur les résultats globaux obtenus, des erreurs ou des inexactitudes restent possibles.

Limites méthodologiques de l'approche développée par F&F

- **Les chiffres indiqués sont arrêtés fin 2007.** Depuis, le périmètre de certains groupes a pu évoluer.
- Toutes les données utilisées par F&F ont une **source directement ou indirectement publique**. Lorsque certaines données n'étaient pas disponibles, F&F a dû les évaluer.
- F&F garantit un **traitement homogène de l'ensemble des groupes analysés** (tant en termes de sources d'informations que de modalités d'analyse statistique et de calcul des différents ratios).
- **Les activités réalisées** (notamment en santé et/ou en prévoyance individuelle) par les groupes **via une mutuelle livre II** (Code de la Mutualité) **ont été prises en compte**, dès lors que les données publiques correspondantes étaient disponibles.
- **Les activités réalisées en courtage**, le cas échéant, par les opérateurs indépendamment de leurs propres sociétés d'assurance **n'ont pas été prises en compte**.
- Concernant les bancassureurs, **les assurances de compte n'ont pas été prises en compte**, ni les assurances intégrées dans les moyens de paiement (assistance liée à la carte bleue, par exemple).
- Lorsque le **taux d'équipement des clients sur une ligne de produit donnée était très faible**, **F&F a pu indiquer la mention « néant »**, alors que **l'offre correspondante existait bien** dans le réseau de distribution.
- **F&F a estimé les coefficients à appliquer** tant sur la collecte que sur les encours **en épargne individuelle afin de basculer d'une logique de chiffre d'affaires et d'encours à celle de produit net d'assurance (PNA)**, cette approche étant la seule permettant d'additionner de manière homogène les activités d'épargne vie et les activités à risque.
- Compte-tenu de la démarche utilisée, **le taux maximum d'erreur** concernant les ratios obtenus in fine **ne devrait pas dépasser 10 à 20 %**. Il est probablement inférieur à 10 % dans la plupart des cas.
- Compte-tenu de l'hétérogénéité concernant les pratiques des sociétés d'assurance en termes de dénombrement de leur nombre de contrats, F&F estime que **le ratio le plus pertinent** dans les pages suivantes **est celui du PNA par client**.
- En l'absence de données publiques les concernant, **F&F n'a malheureusement pas pu intégrer AXA Assurances, AGF Assurances et Generali Assurances** dans le benchmark réalisé.



2. Evaluation F&F du niveau d'équipement de leurs clients individuels par 20 systèmes de distribution d'assurance

La MACIF est caractérisé par un nombre élevé de clients par point de vente, à savoir près de 8 800. Le PNA moyen par client est pénalisé par des primes moyennes relativement basses en Automobile et en Habitation, dues notamment au positionnement de la MACIF.

Groupe MACIF – Ratios commerciaux et d'équipement des clients à fin 2007



| (A) Nb de clients individuels | (B) Nombre de points de vente | (B) / (A) |
|-------------------------------|--|--|
| 4 737 070 clients | 540 points de vente 4 400 conseillers clientèle | 8 772 clients par point de vente 1 075 clients par conseiller |

| Dommages | Automobile | Habitation | Protection Juridique | Risques divers | Assistance | Total |
|---|--|--|-------------------------|----------------|-------------|--------------|
| Nb de contrats / Nombre total de clients | 1,20 | 0,74 | (néant) | 0,03 | n.s. | 1,97 |
| CA de la branche / Nombre total de clients | 359 € | 122 € | | 2 € | 15 € | 498 € |
| Santé et Prévoyance | GAV | Santé | Prévoyance individuelle | Obsèques | Total | |
| Nb de contrats / Nombre total de clients | 0,45 | 0,04 | (néant) | | 0,49 | |
| CA de la branche / Nombre total de clients | 42 € | 30 € | | 72 € | | |
| Epargne | Epargne | | | | Total | |
| | (vision comptable) | (évaluation F&F du Produit Net d'Assurance) | | | | |
| Nb de contrats / Nombre total de clients | 0,17 | | | | 0,17 | |
| Activité d'épargne / Nombre total de clients | 402 € de collecte 2 573 € d'encours | 402 € x 2,0 % = 8 € 2 573 € x 1,00 % = 26 € | | 34 € | | |

Equipement moyen global du portefeuille de clients :

2,63 contrats

604 € de PNA

84 % de l'équipement des clients du Groupe GMF est réalisé en dommages de particuliers.

Les activités de santé et de prévoyance individuelles sont très peu développées, notamment en raison des liens historiques avec la Mutuelle Générale.

Groupe GMF – Ratios commerciaux et d'équipement des clients à fin 2007



| (A) Nb de clients individuels | (B) Nombre de points de vente | (B) / (A) |
|-------------------------------|--|--|
| 3 089 176 clients | 400 points de vente 2 000 commerciaux | 7 723 clients par point de vente 1 545 clients par commercial |

| Dommages | Automobile | Habitation | Protection Juridique | Risques divers | Assistance | Total |
|---|--|--|-------------------------|----------------|-------------|--------------|
| Nb de contrats / Nombre total de clients | 0,85 | 0,58 | 0,29 | 0,06 | n.s. | 1,78 |
| CA de la branche / Nombre total de clients | 259 € | 111 € | 17 € | 4 € | 58 € | 449 € |
| Santé et Prévoyance | GAV | Santé | Prévoyance individuelle | Obsèques | Total | |
| Nb de contrats / Nombre total de clients | 0,37 | (néant) | 0,05 | (néant) | 0,42 | |
| CA de la branche / Nombre total de clients | 27 € | | 13 € | | 40 € | |
| Epargne | Epargne | | Total | | | |
| | (vision comptable) | (évaluation F&F du Produit Net d'Assurance) | | | | |
| Nb de contrats / Nombre total de clients | 0,12 | | 0,12 | | | |
| Activité d'épargne / Nombre total de clients | 362 € de collecte 3 881 € d'encours | 362 € x 2,0 % = 7 € 3 881 € x 1,00 % = 39 € | 46 € | | | |

Equipement
moyen global
du portefeuille
de clients :

2,32 contrats

535 € de PNA

Le Groupe MAAF tire profit à la fois d'un bon positionnement sur des véhicules récents et plutôt haut de gamme d'une part, et d'un démarrage beaucoup plus ancien que les autres mutuelles sans intermédiaires en santé individuelle d'autre part, un client sur cinq étant désormais équipé.

Groupe MAAF – Ratios commerciaux et d'équipement des clients à fin 2007



| (A) Nb de clients individuels | (B) Nombre de points de vente | (B) / (A) |
|-------------------------------|---|--|
| 2 749 053 clients | 573 points de vente 2 500 CDC particuliers | 4 798 clients par point de vente 1 100 clients par CDC particuliers |

| Dommages | Automobile | Habitation | Protection Juridique | Risques divers | Assistance | Total |
|---|--|--|-------------------------|----------------|--------------|--------------|
| Nb de contrats / Nombre total de clients | 1,20 | 0,73 | n.s. | n.s. | n.s. | 1,93 |
| CA de la branche / Nombre total de clients | 459 € | 135 € | 1 € | 0 € | 7 € | 602 € |
| Santé et Prévoyance | GAV | Santé | Prévoyance individuelle | Obsèques | Total | |
| Nb de contrats / Nombre total de clients | 0,44 | 0,20 | 0,11 | (néant) | 0,73 | |
| CA de la branche / Nombre total de clients | 21 € | 137 € | 6 € | | 164 € | |
| Epargne | Epargne | | Total | | | |
| | (vision comptable) | (évaluation F&F du Produit Net d'Assurance) | | | | |
| Nb de contrats / Nombre total de clients | 0,15 | | 0,15 | | | |
| Activité d'épargne / Nombre total de clients | 228 € de collecte 2 072 € d'encours | 228 € x 2,0 % = 5 € 2 072 € x 1,00 % = 21 € | 26 € | | | |

Equipement
moyen global
du portefeuille
de clients :

2,81 contrats

792 € de PNA

Parmi les cinq grandes mutuelles sans intermédiaires du marché, la MATMUT est celle ayant le plus bas niveau de PNA par client en dommages de particuliers, ce qui explique sa politique intensive de communication et de développement depuis plusieurs années.

Groupe MATMUT⁽¹⁾ – Ratios commerciaux et d'équipement des clients à fin 2007



| (A) Nb de clients individuels | (B) Nombre de points de vente | (B) / (A) |
|-------------------------------|--|--|
| 2 719 946 clients | 573 points de vente 1 900 chargés d'accueil | 4 746 clients par point de vente 1 431 clients par chargé d'accueil |

| Dommages | Automobile | Habitation | Protection Juridique | Risques divers | Assistance | Total |
|---|----------------------------------|---|----------------------|----------------|-------------|--------------|
| Nb de contrats / Nombre total de clients | 0,95 | 0,73 | n.d. | 0,04 | n.d. | 1,72 |
| CA de la branche / Nombre total de clients | 290 € | 79 € | 5 € | 3 € | 14 € | 391 € |
| Santé et Prévoyance | GAV | Prévoyance individuelle | Santé | Obsèques | Total | |
| Nb de contrats / Nombre total de clients | 0,92 | | (néant) | | 0,92 | |
| CA de la branche / Nombre total de clients | 9 € | | | | 9 € | |
| Epargne | Epargne | | Total | | | |
| | (vision comptable) | (évaluation F&F du Produit Net d'Assurance) | | | | |
| Nb de contrats / Nombre total de clients | 0,00 | | 0,00 | | | |
| Activité d'épargne / Nombre total de clients | 5 € de collecte 5 € d'encours | 5 € x 2,0 % = 0 € 5 € x 1,00 % = 0 € | 0 € | | | |

Equipment
moyen global
du portefeuille
de clients :

2,64 contrats

400 € de PNA

La MAIF est caractérisée par un très faible nombre de délégations départementales.
Avec la MAAF, la MAIF réalise l'un des plus haut niveau de PNA par client du secteur grâce à une promesse claire et respectée d'une part et à des niveaux moyens élevés de primes en dommages.

Groupe MAIF⁽¹⁾ – Ratios commerciaux et d'équipement des clients à fin 2007



| (A) Nb de clients individuels | (B) Nombre de points de vente | (B) / (A) |
|-------------------------------|---|---|
| 2 496 997 clients | 150 points de vente 2 500 conseillers clientèle (est.) | 16 650 clients par point de vente 1 000 clients par conseiller |

| Dommages | Automobile | Habitation | Protection Juridique | Risques divers | Assistance | Total |
|---|--------------------|------------|---|----------------|-------------|--------------|
| Nb de contrats / Nombre total de clients | 1,34 | 0,80 | (néant) | | | 2,14 |
| CA de la branche / Nombre total de clients | 504 € | 197 € | (néant) | | | 701 € |
| Santé et Prévoyance | GAV | Santé | Prévoyance individuelle | Obsèques | Total | |
| Nb de contrats / Nombre total de clients | 0,33 | 0,03 | 0,02 | (néant) | 0,38 | |
| CA de la branche / Nombre total de clients | 44 € | 24 € | 6 € | | 74 € | |
| Epargne | Epargne | | Epargne | | Total | |
| | (vision comptable) | | (évaluation F&F du Produit Net d'Assurance) | | | |
| Nb de contrats / Nombre total de clients | 0,09 | | | | 0,09 | |
| Activité d'épargne / Nombre total de clients | 164 € de collecte | | 164 € x 2,0 % = 3 € | | 23 € | |
| | 1 987 € d'encours | | 1 987 € x 1,00 % = 20 € | | | |

Equipement
moyen global
du portefeuille
de clients :

2,61 contrats

798 € de PNA

Parmi les opérateurs analysés dans le présent rapport, l'AGPM est la société d'assurance réussissant à équiper le mieux ses clients en santé et prévoyance individuelle. Cette position est le fruit d'un positionnement dédié auprès des militaires et d'une promesse mutualiste forte.

Groupe AGPM – Ratios commerciaux et d'équipement des clients à fin 2007



| (A) Nb de clients individuels | (B) Nombre de points de vente | (B) / (A) |
|-------------------------------|---|--|
| 611 447 sociétaires | 37 points d'accueil 250 salariés hors siège social | 16 525 clients par point d'accueil 2 445 clients par conseiller |

| Dommages | Automobile | Habitation | Protection Juridique | Risques divers | Assistance | Total |
|---|--------------------|------------|-------------------------|---|-------------|--------------|
| Nb de contrats / Nombre total de clients | 0,21 | 0,41 | (néant) | 0,19 | (néant) | 0,81 |
| CA de la branche / Nombre total de clients | 72 € | 40 € | | 16 € | | 128 € |
| Santé et Prévoyance | GAV | Santé | Prévoyance individuelle | Assurance de prêts | Obsèques | Total |
| Nb de contrats / Nombre total de clients | (néant) | 0,03 | 0,72 | 0,14 | 0,03 | 0,92 |
| CA de la branche / Nombre total de clients | | 14 € | | 160 € | | 174 € |
| Epargne | Epargne | | | | Total | |
| | (vision comptable) | | | (évaluation F&F du Produit Net d'Assurance) | | |
| Nb de contrats / Nombre total de clients | | | 0,15 | | 0,15 | |
| Activité d'épargne / Nombre total de clients | 267 € de collecte | | | 267 € x 2,0 % = 5 € | 30 € | |
| | 2 544 € d'encours | | | 2 544 € x 1,00 % = 25 € | | |

Equipement moyen global du portefeuille de clients :

1,88 contrats

332 € de PNA

La MACSF est la mutuelle sans intermédiaire ayant le mieux réussi à élargir la gamme d'offres proposée à ses clients issus du monde médical, l'un des indicateurs les plus remarquables étant le niveau de produit net bancaire par client en épargne individuelle.

Groupe MACSF – Ratios commerciaux et d'équipement des clients à fin 2007



| (A) Nb de clients individuels | (B) Nombre de points de vente | (B) / (A) |
|-------------------------------|-----------------------------------|--|
| 610 000 clients | 80 délégations 400 conseillers | 7 625 clients par point de vente 1 525 clients par conseiller |

| Dommages | Automobile | Habitation | Locaux professionnels | RC Médicale | Assistance | Total |
|---|---|---|-------------------------|-------------|-------------|--------------|
| Nb de contrats / Nombre total de clients | 0,54 | 0,36 | 0,18 | 0,41 | (néant) | 1,49 |
| CA de la branche / Nombre total de clients | 215 € | 61 € | 35 € | 43 € | | 354 € |
| Santé et Prévoyance | GAV | Santé | Prévoyance individuelle | Obsèques | Total | |
| Nb de contrats / Nombre total de clients | | 0,40 | | (néant) | 0,40 | |
| CA de la branche / Nombre total de clients | | 43 € | | | 43 € | |
| Epargne | Epargne | | Total | | | |
| | (vision comptable) | (évaluation F&F du Produit Net d'Assurance) | | | | |
| Nb de contrats / Nombre total de clients | | 0,41 | 0,41 | | | |
| Activité d'épargne / Nombre total de clients | 1 754 € de collecte 21 450 € d'encours | 1 754 € x 2,0 % = 35 € 21 450 € x 1,00 % = 214 € | 249 € | | | |

Equipment
moyen global
du portefeuille
de clients :

2,30 contrats

646 € de PNA

Le nouveau réseau MMA issu de la fusion entre les anciens réseaux MMA et Azur affiche un niveau d'équipement global moyen des clients particuliers dans la moyenne du marché. Le réseau tire notamment profit d'une bonne position historique des MMA en santé.

Groupe MMA⁽¹⁾ – Ratios commerciaux et d'équipement des clients à fin 2007



| (A) Nb de clients individuels | (B) Nombre de points de vente | (B) / (A) |
|-------------------------------|---|--|
| 2 850 000 clients | 1 935 points de vente 6 000 agents et collaborateurs (estimation) | 1 475 clients par point de vente 475 clients par agent ou collaborateur (estimation) |

| Dommages | Automobile | Habitation | Protection Juridique | Risques divers | Assistance | Total |
|---|--|--|-------------------------|----------------|--------------|--------------|
| Nb de contrats / Nombre total de clients | 0,55 | 0,85 | 0,15 | | | 1,55 |
| CA de la branche / Nombre total de clients | 243 € | 144 € | 11 € | (néant) | | 398 € |
| Santé et Prévoyance | GAV | Santé | Prévoyance individuelle | Obsèques | Total | |
| Nb de contrats / Nombre total de clients | (néant) | 0,20 | | | 0,20 | |
| CA de la branche / Nombre total de clients | | 116 € | (néant) | | 116 € | |
| Epargne | Epargne | | Total | | | |
| | (vision comptable) | (évaluation F&F du Produit Net d'Assurance) | | | | |
| Nb de contrats / Nombre total de clients | | 0,15 | 0,15 | | | |
| Activité d'épargne / Nombre total de clients | 185 € de collecte 2 230 € d'encours | 185 € x 4,0 % = 7 € 2 230 € x 1,40 % = 31 € | 38 € | | | |

Equipment
moyen global
du portefeuille
de clients :

1,90 contrats

552 € de PNA

Aviva Assurances obtient un bon niveau de performance en termes d'équipement de sa clientèle individuelle, notamment grâce à la santé et à l'épargne individuelle. Avec 128 € de PNA en épargne vie par client, le réseau se situe dans la fourchette haute des réseaux d'agents généralistes.

Groupe Aviva France⁽¹⁾ – Ratios commerciaux et d'équipement des clients à fin 2007



| (A) Nb de clients individuels | (B) Nombre de points de vente | (B) / (A) |
|-------------------------------|---|---|
| 900 000 clients | 875 agents généraux 2 375 agents et collaborateurs | 1 030 clients par agence 380 clients par agent ou collaborateur |

| Dommages | Automobile | Habitation | Protection Juridique | Risques divers | Assistance | Total |
|---|--|--------------|---|--|--------------|--------------|
| Nb de contrats / Nombre total de clients | 0,55 | 0,53 | | 0,47 | | 1,55 |
| CA de la branche / Nombre total de clients | 220 € (est.) | 85 € (est.) | | 40 € (est.) | | 345 € |
| Santé et Prévoyance | GAV | Santé | Prévoyance individuelle | Assurance de prêts | Obsèques | Total |
| Nb de contrats / Nombre total de clients | (néant) | 0,25 | 0,02 | | (néant) | 0,27 |
| CA de la branche / Nombre total de clients | | 180 € (est.) | 3 € (est.) | | | 183 € |
| Epargne | Epargne | | | | Total | |
| | (vision comptable) | | (évaluation F&F du Produit Net d'Assurance) | | | |
| Nb de contrats / Nombre total de clients | | | 0,22 | | 0,22 | |
| Activité d'épargne / Nombre total de clients | 675 € de collecte 8 250 € d'encours | | | 675 € x 4,0 % = 27 € 7 215 € x 1,40 % = 101 € | 128 € | |

Equipement
moyen global
du portefeuille
de clients :

2,04 contrats

656 € de PNA



Issu de la fusion des réseaux Aréas, MPF, et Mutuelle de Poitou, Aréas Assurances se trouve logiquement dans une situation caractérisée par des ratios d'équipement par client relativement bas, ceux-ci étant amenés à croître suite aux opérations de restructuration du réseau d'agents.

Groupe Aréas – Ratios commerciaux et d'équipement des clients à fin 2007



| (A) Nb de clients individuels | (B) Nombre de points de vente | (B) / (A) |
|-------------------------------|---|--|
| 650 000 clients | 580 points de vente 1 260 agents et collaborateurs | 1 120 clients par point de vente 515 clients par agent ou collaborateur |

| Dommages | Automobile | Habitation | Protection Juridique | Risques divers | Assistance | Total |
|---|--------------------------------------|--|-------------------------|----------------|-------------|--------------|
| Nb de contrats / Nombre total de clients | 0,70 | 0,40 | (néant) | | | 1,10 |
| CA de la branche / Nombre total de clients | 332 € | 106 € | | | | 438 € |
| Santé et Prévoyance | GAV | Santé | Prévoyance individuelle | Obsèques | Total | |
| Nb de contrats / Nombre total de clients | (néant) | 0,06 | 0,04 | (néant) | 0,10 | |
| CA de la branche / Nombre total de clients | | 78 € | 8 € | | 86 € | |
| Epargne | Epargne | | Total | | | |
| | (vision comptable) | (évaluation F&F du Produit Net d'Assurance) | | | | |
| Nb de contrats / Nombre total de clients | 0,07 | | 0,07 | | | |
| Activité d'épargne / Nombre total de clients | 117 € de collecte 901 € d'encours | 117 € x 4,0 % = 5 € 901 € x 1,40 % = 13 € | 18 € | | | |

Equipement
moyen global
du portefeuille
de clients :

1,27 contrats

542 € de PNA

Avec 2,8 contrats en moyenne par client, la Mutuelle de Poitiers obtient l'un des meilleurs ratios d'équipement du secteur, ce qui montre bien que l'on peut avoir une taille moyenne et obtenir d'excellents résultats en utilisant d'autres leviers que celui de campagnes publicitaires massives.

Groupe Mutuelle de Poitiers – Ratios commerciaux et d'équipement des clients à fin 2007



| (A) Nb de clients individuels | (B) Nombre de points de vente | (B) / (A) |
|-------------------------------|--|--|
| 402 087 clients | 280 ⁽¹⁾ points de vente 570 agents et collaborateurs | 1 436 clients par point de vente 705 clients par agent ou collaborateur |

| Dommages | Automobile | Habitation | Protection Juridique | Risques divers | Assistance | Total |
|---|--------------------|------------|---|----------------|--------------|--------------|
| Nb de contrats / Nombre total de clients | 1,04 | 1,10 | (néant) | | | 2,14 |
| CA de la branche / Nombre total de clients | 300 € | 126 € | (néant) | | | 426 € |
| Santé et Prévoyance | GAV | Santé | Prévoyance individuelle | Obsèques | Total | |
| Nb de contrats / Nombre total de clients | 0,65 | | (néant) | | 0,65 | |
| CA de la branche / Nombre total de clients | 124 € | | (néant) | | 124 € | |
| Epargne | Epargne | | | | Total | |
| | (vision comptable) | | (évaluation F&F du Produit Net d'Assurance) | | | |
| Nb de contrats / Nombre total de clients | (néant) | | | | (néant) | |
| Activité d'épargne / Nombre total de clients | (néant) | | | | (néant) | |

Equipement
moyen global
du portefeuille
de clients :

2,79 contrats

550 € de PNA

L'assurance des prêts pèse 20 % du produit net d'assurance par client au Crédit Agricole.
 Sur les activités de base (Auto, MRH, Epargne), les ratios du Crédit Agricole sont très proches de ceux du Crédit Mutuel Arkéa, les deux groupes ayant des modèles performants de bancassurance.

Groupe Crédit Agricole⁽¹⁾ – Ratios commerciaux et d'équipement des clients à fin 2007



| (A) Nb de clients individuels | (B) Nombre de points de vente | (B) / (A) |
|-------------------------------|--|---|
| 16 000 000 clients | 7 025 agences bancaires 25 000 CDC particuliers | 2 280 clients par agence bancaire 640 clients par CDC particuliers |

| Dommages | Automobile | Habitation | Protection Juridique | Risques divers | Assistance | Total |
|---|--------------------|------------|---|--------------------------|--------------|-------------|
| Nb de contrats / Nombre total de clients | 0,09 | 0,11 | 0,06 | | 0,06 | 0,32 |
| CA de la branche / Nombre total de clients | 27 € | 19 € | 3 € | | 3 € | 52 € |
| Santé et Prévoyance | GAV | Santé | Prévoyance individuelle | Assurance des prêts | Obsèques | Total |
| Nb de contrats / Nombre total de clients | | 0,07 | 0,16 | 0,35 (est.) | | 0,58 |
| CA de la branche / Nombre total de clients | | 27 € | 10 € | 55 € | n.s. | 92 € |
| Epargne | Epargne | | | | Total | |
| | (vision comptable) | | (évaluation F&F du Produit Net d'Assurance) | | | |
| Nb de contrats / Nombre total de clients | | | 0,40 (est.) | | 0,40 | |
| Activité d'épargne / Nombre total de clients | 755 € de collecte | | | 755 € x 3,0 % = 23 € | | |
| | 6 700 € d'encours | | | 6 700 € x 1,60 % = 107 € | 130 € | |

Equipment moyen global du portefeuille de clients :

1,30 contrats

274 € de PNA

Les Caisses d'Épargne n'ont encore qu'un faible taux d'équipement de leurs clients en dommages. Au global, les Caisses d'Épargne ont un retard important d'équipement de leurs clients en assurance par rapport au Crédit Mutuel et au Crédit Agricole.

Groupe Caisse d'Épargne – Ratios commerciaux et d'équipement des clients à fin 2007



| (A) Nb de clients individuels | (B) Nombre de points de vente | (B) / (A) |
|-----------------------------------|--|---|
| 11 000 000 clients ⁽¹⁾ | 4 800 agences bancaires 25 500 CDC particuliers | 2 290 clients par agence bancaire 430 clients par CDC particuliers |

| Dommages | Automobile | Habitation | Protection Juridique | Risques divers | Assistance | Total |
|---|--|------------|--|---------------------|--------------|-------------|
| Nb de contrats / Nombre total de clients | 0,02 | 0,06 | 0,04 | (néant) | | 0,12 |
| CA de la branche / Nombre total de clients | 10 € | 10 € | 2 € | | | 22 € |
| Santé et Prévoyance | GAV | Santé | Prévoyance individuelle | Assurance des prêts | Obsèques | Total |
| Nb de contrats / Nombre total de clients | 0,03 | n.s. | 0,02 | 0,25 (est.) | (néant) | 0,28 |
| CA de la branche / Nombre total de clients | 5 € | | 2 € | 35 € | | 40 € |
| Épargne | Épargne | | | | Total | |
| | (vision comptable) | | (évaluation F&F du Produit Net d'Assurance) | | | |
| Nb de contrats / Nombre total de clients | 0,36 (est.) | | | | 0,36 | |
| Activité d'épargne / Nombre total de clients | 900 € de collecte 7 200 € d'encours | | 900 € x 3,0 % = 27 € 7 200 € x 1,60 % = 115 € | | 142 € | |

Équipement moyen global du portefeuille de clients :

0,76 contrats

204 € de PNA



La Banque Postale n'est pas comme les autres ; elle est notamment caractérisée par un nombre encore faible de conseillers clientèle au regard de sa base de clients actifs.

Les ratios obtenus fin 2007 montrent clairement que son potentiel est loin d'être atteint à ce jour.

La Banque Postale – Ratios commerciaux et d'équipement des clients à fin 2007



| (A) Nb de clients individuels | (B) Nombre de points de vente | (B) / (A) |
|----------------------------------|---|---|
| 9 000 000 clients ⁽¹⁾ | 4 000 bureaux avec des CoFi 9 850 conseillers clientèle ⁽²⁾ | 2 250 clients actifs par bureau 915 clients par conseiller clientèle |

| Dommages | Automobile | Habitation | Protection Juridique | Risques divers | Assistance | Total |
|---|------------------------------------|---|-------------------------|----------------|---------------------|-------------|
| Nb de contrats / Nombre total de clients | (néant) | | | | | 0,00 |
| CA de la branche / Nombre total de clients | | | | | | 0 € |
| Santé et Prévoyance | GAV | Santé | Prévoyance individuelle | Obsèques | Assurance des prêts | Total |
| Nb de contrats / Nombre total de clients | 0,21 | | | | 0,02 (est.) | 0,23 |
| CA de la branche / Nombre total de clients | 21 € | | | | 7 € | 28 € |
| Epargne | Epargne | | Total | | | |
| | (vision comptable) | (évaluation F&F du Produit Net d'Assurance) | | | | |
| Nb de contrats / Nombre total de clients | 0,33 (est.) | | 0,33 | | | |
| Activité d'épargne / Nombre total de clients | 1 130 € de collecte ⁽³⁾ | 1 130 € x 3,0 % = 34 € | 197 € | | | |
| | 10 180 € d'encours (est.) | 10 180 € x 1,60 % = 163 € | | | | |

Equipement moyen global du portefeuille de clients :

0,56 contrats

225 € de PNA

(1) Estimation du nombre de clients « actifs » de La Banque Postale

(2) 4 915 Conseillers Financiers (CoFi) + 2 670 Conseillers Clientèle (CoCli)

+ 1 516 Gestionnaires de Clientèle (GesCli) + 742 Conseillers Spécialisés en Immobilier (CSI)

(3) Les 1 837 M€ de transferts Fourgous n'ont pas été comptabilisés par F&F comme de la collecte.

A l'instar des autres banques non mutualistes, la Société Générale est peu développée en assurance dommages. De ce fait, le PNA réalisé par client est composé pour 83 % des revenus liés aux contrats d'épargne vie, le ratio obtenu étant d'ailleurs meilleur que chez les mutualistes.

Groupe Société Générale⁽¹⁾ – Ratios commerciaux et d'équipement des clients à fin 2007



| (A) Nb de clients individuels | (B) Nombre de points de vente | (B) / (A) |
|-------------------------------|---|---|
| 8 000 000 clients | 2 241 agences bancaires 12 000 CDC particuliers (est.) | 3 570 clients par agence bancaire 670 clients par CDC particuliers |

| Dommages | Automobile | Habitation | Protection Juridique | Risques divers | Assistance | Total |
|---|---|---|-------------------------|--|------------|--------------|
| Nb de contrats / Nombre total de clients | 0,02 | 0,04 | 0,01 | 0,01 | (néant) | 0,08 |
| CA de la branche / Nombre total de clients | 6 € | 8 € | 1 € | 0 € | | 15 € |
| Santé et Prévoyance | GAV | Santé | Prévoyance individuelle | Assurance des prêts | Obsèques | Total |
| Nb de contrats / Nombre total de clients | 0,04 | (néant) | 0,15 | 0,04 (est.) | n.s. | 0,23 |
| CA de la branche / Nombre total de clients | 5 € | | 8 € | 7 € | | 20 € |
| Epargne | Epargne | | | | | Total |
| | (vision comptable) | (évaluation F&F du Produit Net d'Assurance) | | | | |
| Nb de contrats / Nombre total de clients | 0,26 (est.) | | | | | 0,26 |
| Activité d'épargne / Nombre total de clients | 1 040 € de collecte 8 500 € d'encours (est.) | | | 1 040 € x 3,0 % = 31 € 8 500 € x 1,60 % = 136 € | | 167 € |

Equipement moyen global du portefeuille de clients :

0,57 contrats

202 € de PNA

Comme la Société Générale, BNP Paribas a un développement en assurance très orienté sur l'épargne. Notons toutefois une position plus forte dans le domaine de la prévoyance, fruit d'un travail d'équipement des clients lancé il y a une bonne dizaine d'années désormais.

Groupe BNP Paribas – Ratios commerciaux et d'équipement des clients à fin 2007



| (A) Nb de clients individuels | (B) Nombre de points de vente | (B) / (A) |
|-------------------------------|--|---|
| 6 000 000 clients | 2 200 agences bancaires 11 000 CDC particuliers | 2 730 clients par agence bancaire 545 clients par CDC particuliers |

| Dommages | Automobile | Habitation | Protection Juridique | Risques divers | Assistance | Total |
|---|---------------------------|------------|---|---------------------|--------------|-------------|
| Nb de contrats / Nombre total de clients | 0,02 | 0,06 | (néant) | | | 0,08 |
| CA de la branche / Nombre total de clients | 7 € | 8 € | | | | 15 € |
| Santé et Prévoyance | GAV | Santé | Prévoyance individuelle | Assurance des prêts | Obsèques | Total |
| Nb de contrats / Nombre total de clients | 0,09 | (néant) | 0,10 | 0,30 (est.) | (néant) | 0,49 |
| CA de la branche / Nombre total de clients | 9 € | | 18 € | 55 € | | 82 € |
| Epargne | Epargne | | | | Total | |
| | (vision comptable) | | (évaluation F&F du Produit Net d'Assurance) | | | |
| Nb de contrats / Nombre total de clients | | | 0,37 | | 0,37 | |
| Activité d'épargne / Nombre total de clients | 1 300 € de collecte | | 1 300 € x 3,0 % = 39 € | | 205 € | |
| | 10 400 € d'encours (est.) | | 10 400 € x 1,60 % = 166 € | | | |

Equipement moyen global du portefeuille de clients :

0,94 contrats

302 € de PNA

Créateur de la bancassurance, le Crédit Mutuel Centre-Est Europe réussit à atteindre un taux d'équipement de sa clientèle retail équivalent à celui des assureurs les plus performants. Notons une culture du risque plus importante que celle de l'épargne au CMCEE.

Groupe Crédit Mutuel Centre-Est Europe – Ratios commerciaux et d'équipement des clients à fin 2007



| (A) Nb de clients individuels | (B) Nombre de points de vente | (B) / (A) |
|-------------------------------|--|---|
| 4 000 000 clients | 2 500 agences bancaires 9 000 CDC particuliers (est.) | 1 600 clients par agence bancaire 450 clients par CDC particuliers |

| Dommages | Automobile | Habitation | Protection Juridique | Risques divers | Assistance | Total |
|---|--|------------|--|---------------------|--------------|--------------|
| Nb de contrats / Nombre total de clients | 0,48 | 0,42 | | 0,40 | | 1,30 |
| CA de la branche / Nombre total de clients | 126 € | 69 € | | 10 € | | 205 € |
| Santé et Prévoyance | GAV | Santé | Prévoyance individuelle | Assurance des prêts | Obsèques | Total |
| Nb de contrats / Nombre total de clients | | 0,40 | 0,33 | 0,31 | | 1,04 |
| CA de la branche / Nombre total de clients | | 90 € | 19 € | 58 € | (néant) | 110 € |
| Epargne | Epargne | | | | Total | |
| | (vision comptable) | | (évaluation F&F du Produit Net d'Assurance) | | | |
| Nb de contrats / Nombre total de clients | | | 0,36 | | 0,36 | |
| Activité d'épargne / Nombre total de clients | 900 € de collecte 7 000 € d'encours | | 900 € x 3,0 % = 27 € 7 000 € x 1,60 % = 112 € | | 139 € | |

Equipement moyen global du portefeuille de clients :

2,70 contrats

454 € de PNA

10 années après son lancement en IARD, le Crédit Mutuel Arkéa atteint déjà un ratio de près de 60 € de chiffre d'affaires dommages par client bancaire. Les principaux contrats vendus par les guichets sont logiquement les assurances de prêt, les assurances de comptes et l'épargne vie.

Groupe Crédit Mutuel Arkéa – Ratios commerciaux et d'équipement des clients à fin 2007

CréditMutuelArkéa

| (A) Nb de clients individuels | (B) Nombre de points de vente | (B) / (A) |
|-------------------------------|---|---|
| 2 800 000 clients | 568 agences bancaires 9 000 CDC particuliers | 4 930 clients par agence bancaire 310 clients par CDC particuliers |

| Dommages | Automobile | Habitation | Protection Juridique | Risques divers | Assistance | Total |
|---|--|------------|--|---|------------|--------------|
| Nb de contrats / Nombre total de clients | 0,11 | 0,12 | 0,04 | 0,04 | (néant) | 0,31 |
| CA de la branche / Nombre total de clients | 36 € | 16 € | 1 € | 6 € | | 59 € |
| Santé et Prévoyance | GAV | Santé | Prévoyance individuelle | Assurance des prêts | Obsèques | Total |
| Nb de contrats / Nombre total de clients | 0,08 | | 0,12 | 0,33 | (néant) | 0,53 |
| CA de la branche / Nombre total de clients | 24 € | | 4 € | 56 € | | 84 € |
| Epargne | Epargne | | | | | Total |
| | (vision comptable) | | | (évaluation F&F du Produit Net d'Assurance) | | |
| Nb de contrats / Nombre total de clients | | | 0,38 | | | 0,38 |
| Activité d'épargne / Nombre total de clients | 664 € de collecte 6 500 € d'encours | | 664 € x 3,0 % = 20 € 6 500 € x 1,60 % = 104 € | | | 124 € |

Equipment
moyen global
du portefeuille
de clients :

1,22 contrats

267 € de PNA

**A ce jour, HSBC France n'a encore développé que les activités « minimales » en assurance, à savoir l'épargne individuelle et l'assurance des emprunteurs et un peu de prévoyance individuelle.
La banque a le meilleur ratio de collecte d'épargne vie par client.**

Groupe HSBC France⁽¹⁾ – Ratios commerciaux et d'équipement des clients à fin 2007



| (A) Nb de clients individuels | (B) Nombre de points de vente | (B) / (A) |
|-------------------------------|---|--|
| 1 340 000 clients | 780 agences bancaires 3 350 conseillers clientèle (est.) | 1 720 clients par agence bancaire 400 clients par conseiller clientèle (est.) |

| Dommages | Automobile | Habitation | Protection Juridique | Risques divers | Assistance | Total |
|---|--|--|-------------------------|---------------------|--------------|-------------|
| Nb de contrats / Nombre total de clients | (néant) | 0,01 | (néant) | | | 0,01 |
| CA de la branche / Nombre total de clients | | 6 € | | | | 6 € |
| Santé et Prévoyance | GAV | Santé | Prévoyance individuelle | Assurance des prêts | Obsèques | Total |
| Nb de contrats / Nombre total de clients | | 0,03 | 0,40 (est.) | | | 0,43 |
| CA de la branche / Nombre total de clients | | 7 € | 69 € | | (néant) | 76 € |
| Epargne | Epargne | | | | Total | |
| | (vision comptable) | (évaluation F&F du Produit Net d'Assurance) | | | | |
| Nb de contrats / Nombre total de clients | 0,25 (est.) | | | | 0,25 | |
| Activité d'épargne / Nombre total de clients | 1 470 € de collecte 9 700 € d'encours | 1 470 € x 3,0 % = 44 € 9 700 € x 1,60 % = 155 € | | | 199 € | |

Equipement moyen global du portefeuille de clients :

0,69 contrats

281 € de PNA



Le Crédit Mutuel Nord Europe est relativement atypique dans l'univers de la bancassurance, avec un produit net d'assurance moyen par client quasi égal entre les activités dommages, la santé / prévoyance et l'épargne individuel.

Groupe Crédit Mutuel Nord Europe⁽¹⁾ – Ratios commerciaux et d'équipement des clients à fin 2007



| (A) Nb de clients individuels | (B) Nombre de points de vente | (B) / (A) |
|-------------------------------|--|--|
| 1 000 000 clients | 242 points de vente 1 550 CDC particuliers (est.) | 4 130 clients par point de vente 645 clients par CDC particuliers |

| Dommages | Automobile | Habitation | Protection Juridique | Risques divers | Assistance | Total |
|---|---|---|-------------------------|---------------------|-------------|-------------|
| Nb de contrats / Nombre total de clients | 0,16 | 0,12 | 0,03 (est.) | 0,01 | (néant) | 0,32 |
| CA de la branche / Nombre total de clients | 54 € | 29 € | 2 € | 2 € (est.) | | 87 € |
| Santé et Prévoyance | GAV | Santé | Prévoyance individuelle | Assurance des prêts | Obsèques | Total |
| Nb de contrats / Nombre total de clients | 0,05 (est.) | 0,04 | 0,15 (est.) | 0,30 (est.) | (néant) | 0,54 |
| CA de la branche / Nombre total de clients | 22 € | | 11 € | 41 € | | 74 € |
| Epargne | Epargne | | | | Total | |
| | (vision comptable) | (évaluation F&F du Produit Net d'Assurance) | | | | |
| Nb de contrats / Nombre total de clients | 0,27 (est.) | | | | 0,27 | |
| Activité d'épargne / Nombre total de clients | 567 € de collecte 4 550 € d'encours (est.) | 567 € x 3,0 % = 17 € 4 550 € x 1,60 % = 73 € | | | 90 € | |

Equipement moyen global du portefeuille de clients :

1,13 contrats

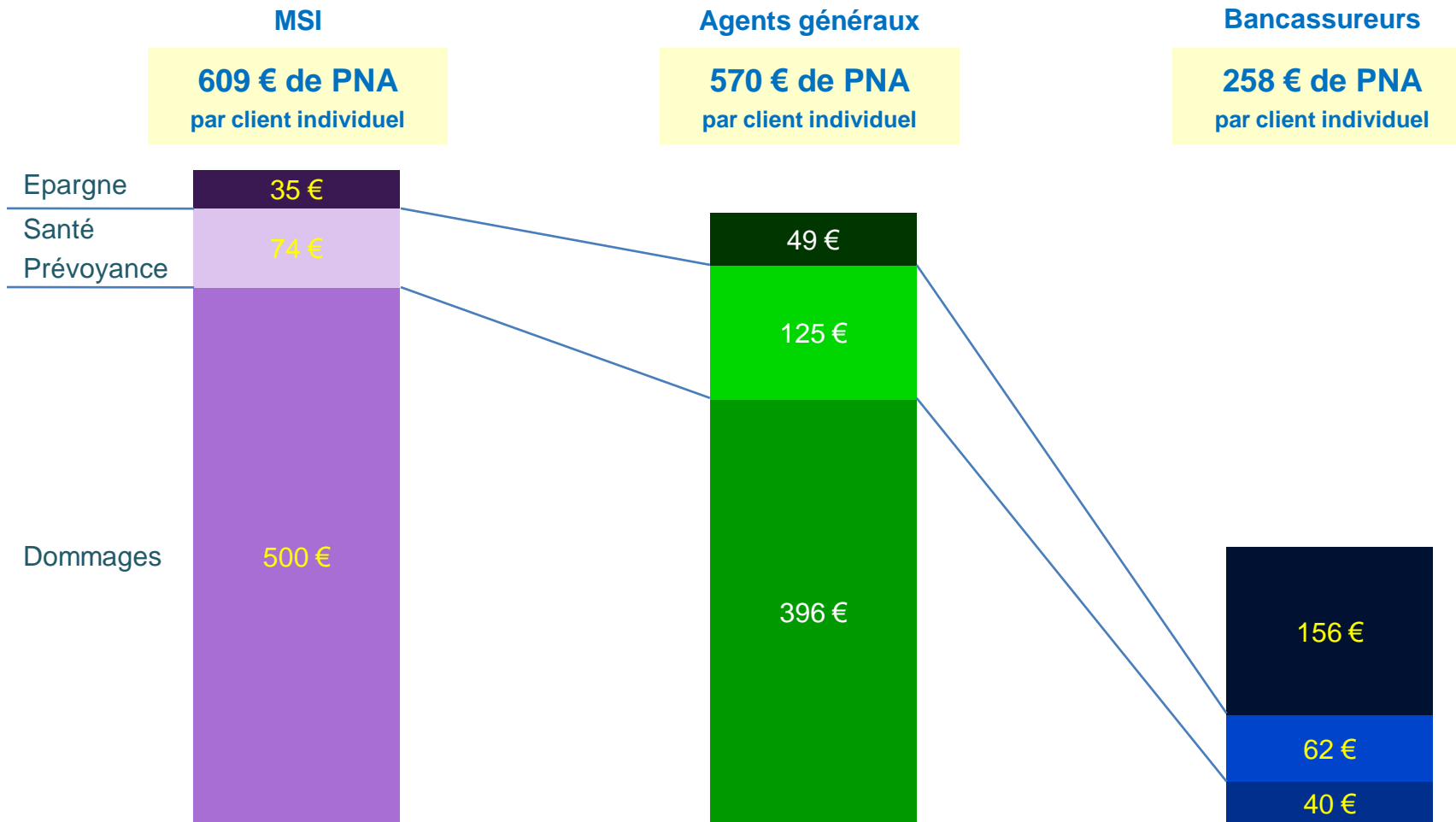
251 € de PNA



3. Evaluation de la performance relative des 3 grands systèmes de distribution d'assurances individuelles en France, à savoir les MSI, les agents généraux et la bancassurance

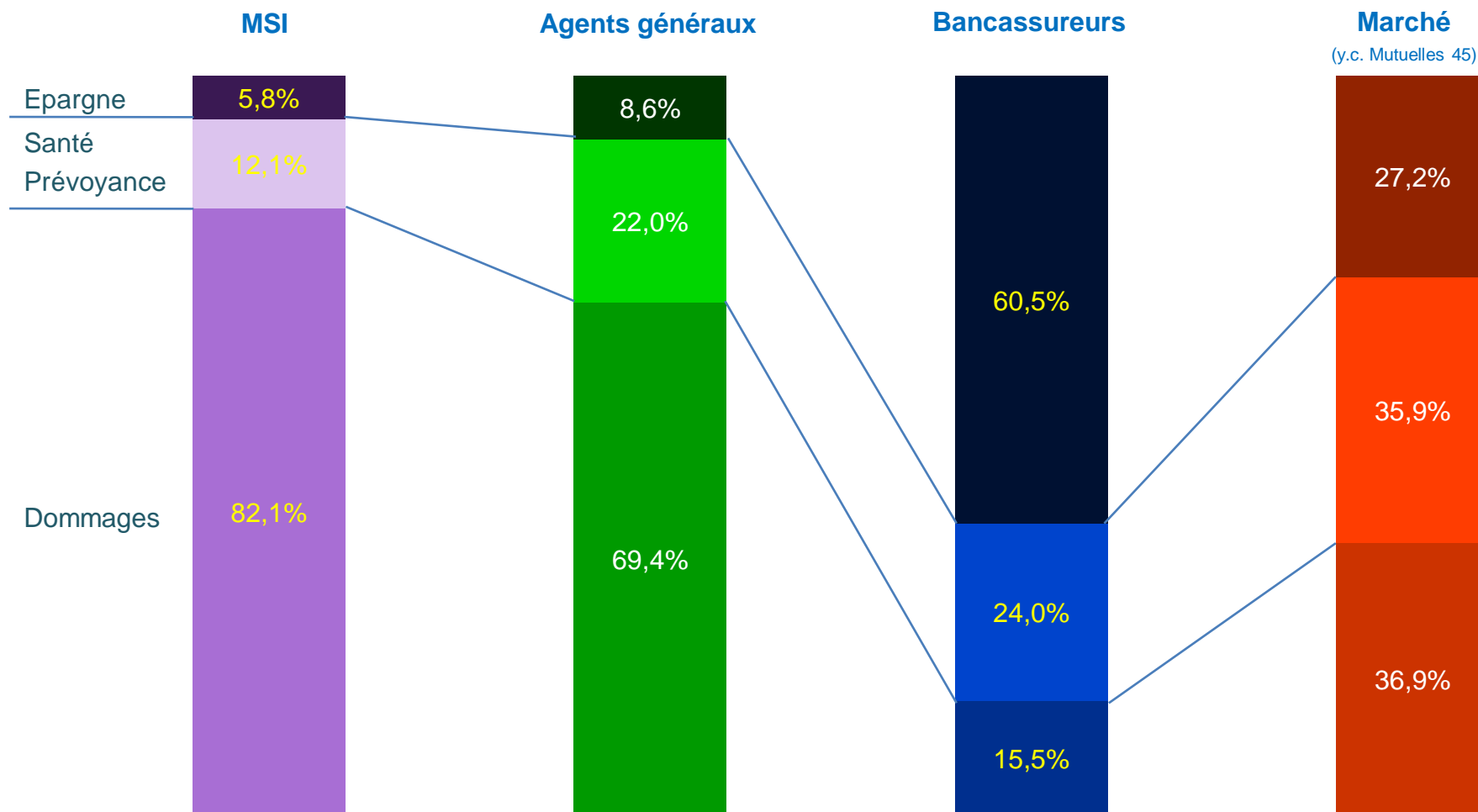
Bien que commercialement performants, les bancassureurs n'ont encore équipé que très partiellement leurs clients individuels en assurances. Les niveaux d'équipement atteints par les agents est proche de celui des MSI ; à chaque fois, c'est le fruit de dizaine d'années de travail.

PNA moyen par client individuel en fonction du système de distribution



Les modalités d'équipement des clients dépendent fortement du système de distribution, chacun d'eux ayant une culture historique de ses commerciaux influençant fortement les ventes, malgré les efforts réalisés par les compagnies pour mieux équiper globalement les clients.

Répartition du PNA par activité selon le système de distribution

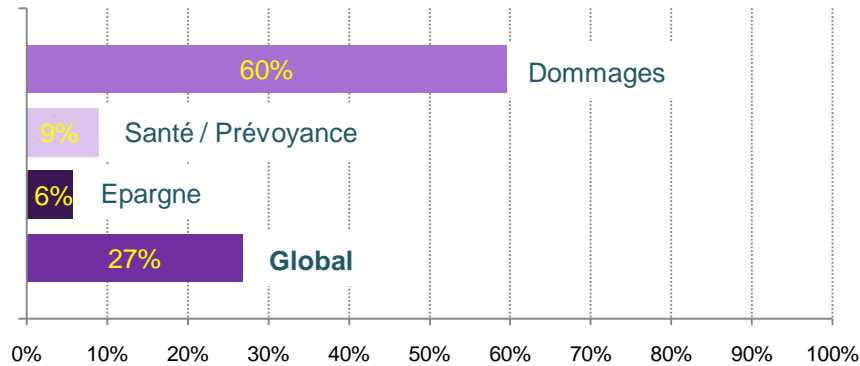


Nota : Comme indiqué en page 9, Facts & Figures intègre dans la vision du marché des assurances individuelles toute l'activité réalisée en complémentaire santé par les Mutuelles Livre II, les sociétés relevant du Code des Assurances n'étant que partiellement présentes dessus.

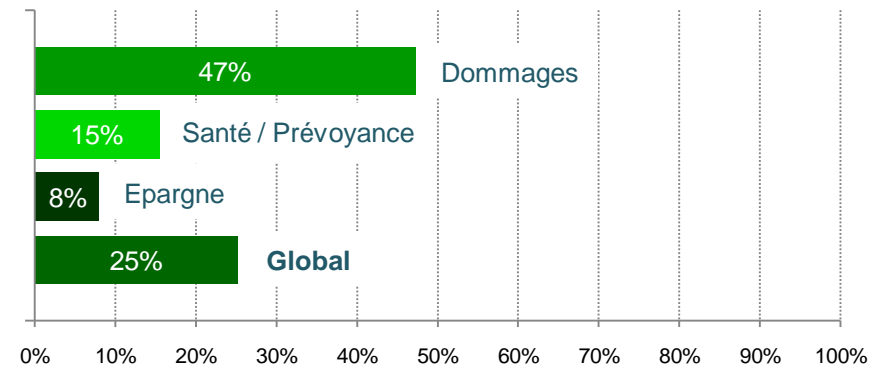
Aucun système de distribution ne réussit à équiper ses clients avec plus de 27 % de leur potentiel en termes de produit net d'assurance (PNA). Les plus avancés sont les réseaux présents depuis le plus longtemps sur le marché, à savoir les mutuelles sans intermédiaires et les agents généraux.

Niveau d'équipement (en termes de PNA) du potentiel des clients individuels en portefeuille

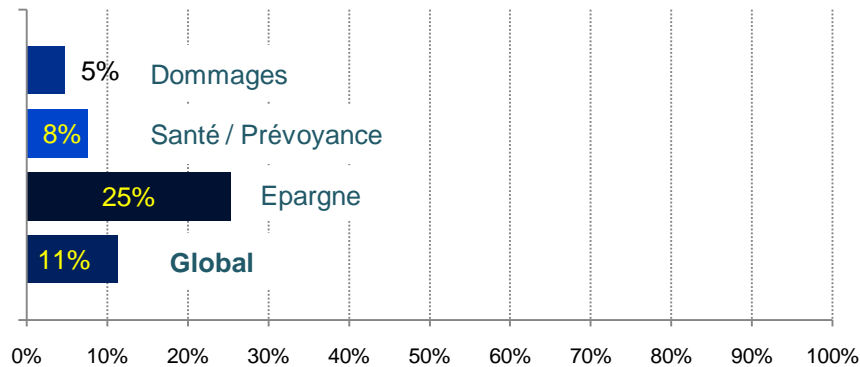
Mutuelles sans Intermédiaires (MSI)



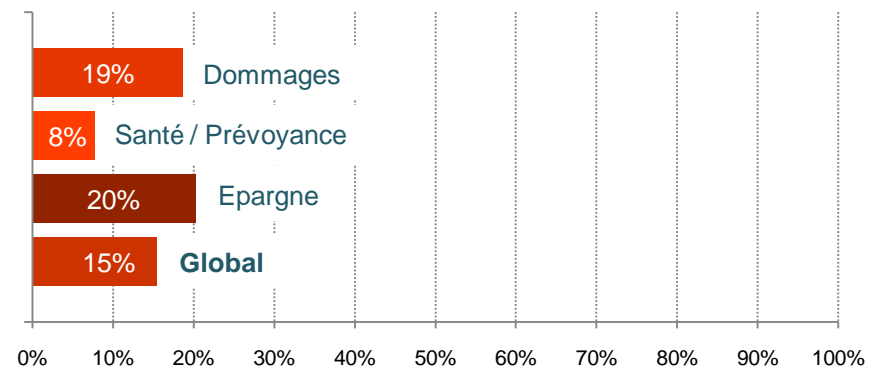
Assureurs traditionnels (Agents généraux)



Bancassureurs



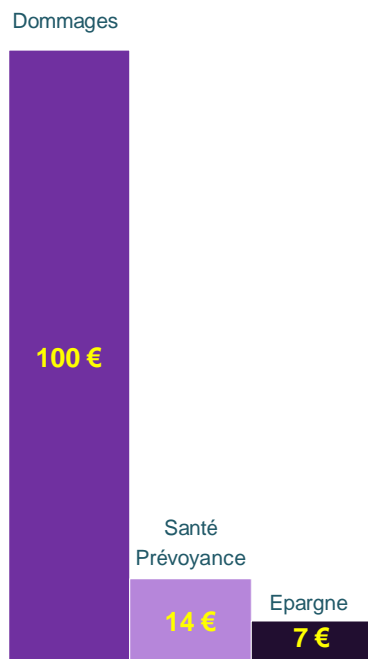
Tous opérateurs confondus



Trop souvent mises de côté en raison de leur faible chiffre d'affaires apparent pour les sociétés relevant du Code des Assurances, les activités de santé et de prévoyance individuelle se révèlent être en fait le pivot pour passer des dommages à l'épargne (ou réciproquement).

Comparaison des chemins d'équipement des clients individuels selon les systèmes de distribution

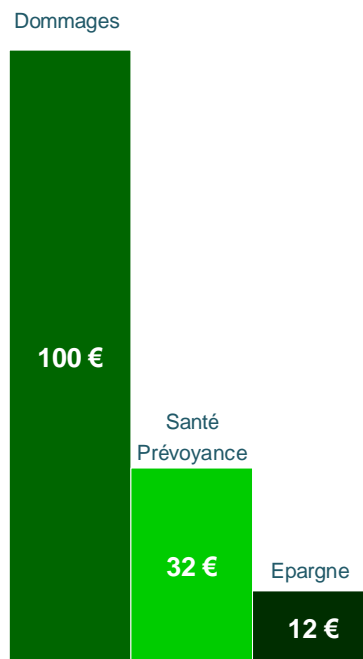
MSI



Pour 100 € de PNA réalisé en Dommages, les MSI équipent leurs clients individuels de manière complémentaire avec :

- 14 € de PNA en santé / prévoyance,
- 7 € de PNA en épargne.

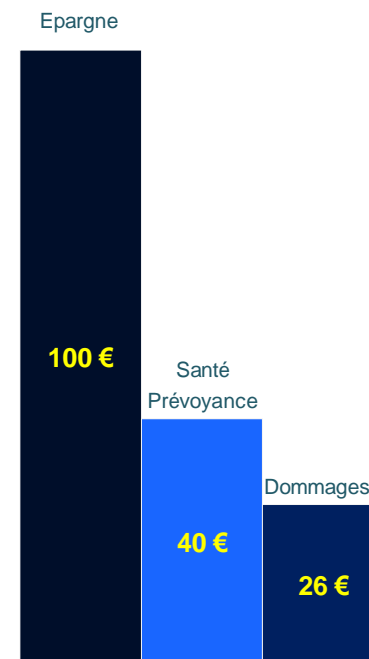
Agents généraux



Pour 100 € de PNA réalisé en Dommages, les agents généraux équipent leurs clients individuels de manière complémentaire avec :

- 32 € de PNA en santé / prévoyance,
- 12 € de PNA en épargne.

Bancassureurs



Pour 100 € de PNA réalisé en Epargne, les bancassureurs équipent leurs clients individuels de manière complémentaire avec :

- 40 € de PNA en santé / prévoyance,
- 26 € de PNA en dommages.

Du fait d'une approche produit industrielle, les réseaux bancaires sont les plus efficaces en termes de capacité à sortir de leur activité « cœur de métier » (en l'occurrence l'épargne pour eux) pour vendre d'autres activités « moins naturelles », à savoir la santé / prévoyance et les dommages.

Evaluation de la capacité des réseaux à vendre des activités autres que celle constituant leur culture historique

| Mutuelles sans intermédiaires (MSI) | | Agents généraux | | Réseaux bancaires | |
|--|---|--|---|--|---|
| Cœur de métier | Dommages | Cœur de métier | Dommages | Cœur de métier | Epargne |
| Poids du PNA réalisé hors cœur de métier | <p>17 % dont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 11 % en santé et prévoyance • 6 % en épargne | Poids du PNA réalisé hors cœur de métier | <p>31 % dont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 22 % en santé et prévoyance • 9 % en épargne | Poids du PNA réalisé hors cœur de métier | <p>39 % dont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 24 % en santé et prévoyance • 15 % en dommages |

Les deux dimensions-clés concernant la profondeur et la largeur d'équipement d'un portefeuille de clients individuels en assurance sont in fine le temps et la polyvalence des commerciaux. Les inflexions concernant un système de distribution ne peuvent donc être que lentes et progressives.

Conclusions

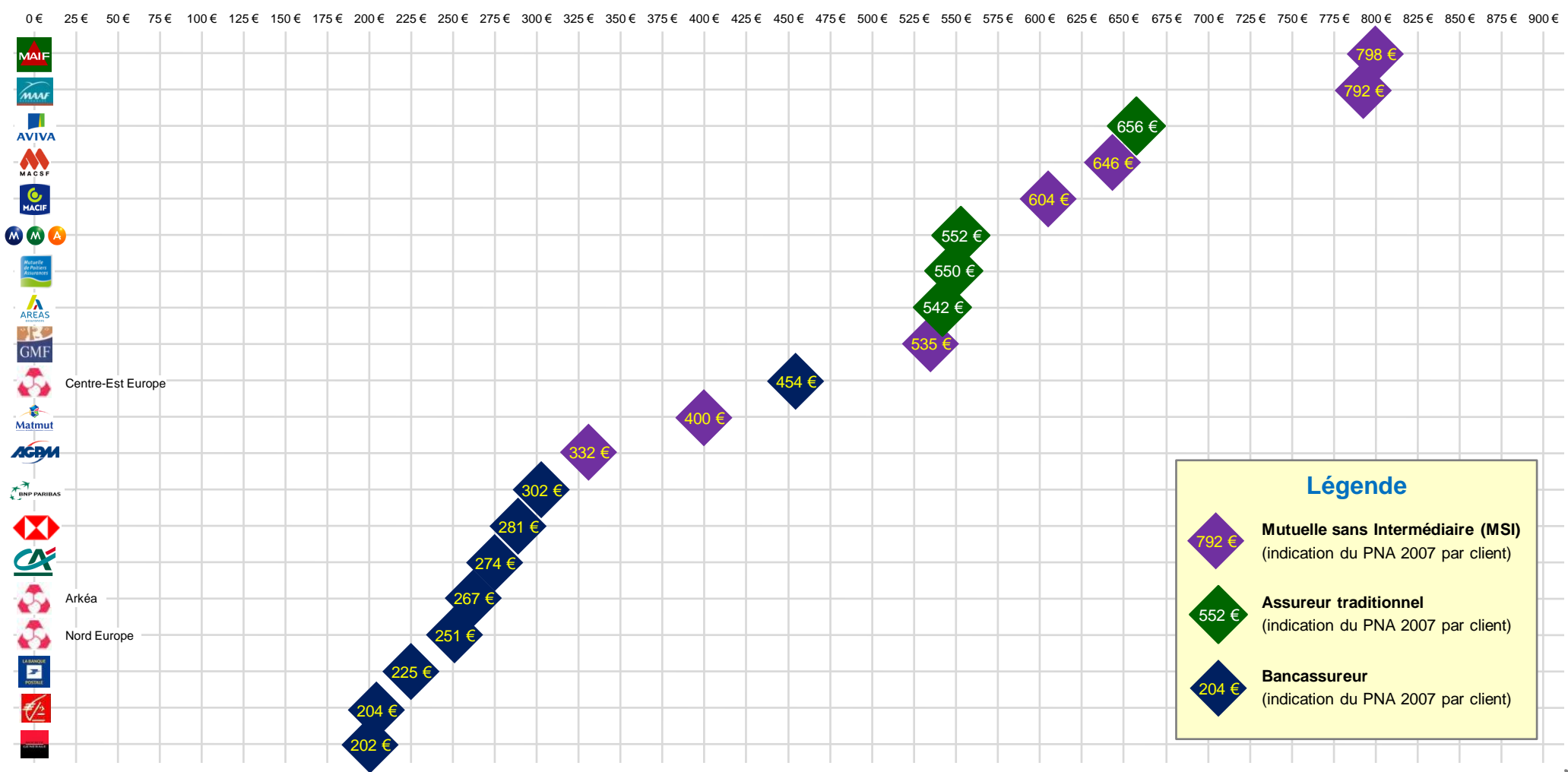
| | Ancienneté de présence sur le marché | PNA par client individuel | Niveau de polyvalence des commerciaux | % de PNA hors cœur de métier |
|-------------------------------------|--|---|---|------------------------------|
| Agents généraux | <p>50 ans en moyenne</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dommages : 100 ans • Santé / Prév : 30 à 40 ans • Epargne : 10 à 30 ans | <p>570 € dont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dommages : 396 € • Santé / Prév : 125 € • Epargne : 49 € | <p>Inégale, car dépendant individuellement de chaque agent général</p> | <p>31 %</p> |
| Mutuelles sans intermédiaires (MSI) | <p>30 ans en moyenne</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dommages : 50 ans • Santé / Prév : 10 à 20 ans • Epargne : 10 à 20 ans | <p>609 € dont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dommages : 500 € • Santé / Prév : 74 € • Epargne : 35 € | <p>Faible, car fortement liée à la pyramide des âges des forces commerciales des MSI</p> | <p>17 %</p> |
| Réseaux bancaires | <p>15 ans en moyenne</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dommages : 10 à 20 ans • Santé / Prév : 5 à 10 ans • Epargne : 20 à 30 ans | <p>258 € dont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dommages : 40 € • Santé / Prév : 62 € • Epargne : 156 € | <p>Forte, mais avec les limites d'une approche « produit » en termes de conseil</p> | <p>39 %</p> |



4. Mise en perspective du positionnement relatif des 20 systèmes de distribution étudiés en termes d'équipement de leur base de clients individuels

En déployant un marketing intensif depuis une dizaine d'années, la MAAF a réussi à se positionner désormais au niveau de la MAIF en termes d'équipement de ses clients. Tant la MAAF que la MAIF s'attachent à délivrer une qualité de service élevée à leurs clients.

Positionnement relatif des 20 systèmes de distribution en termes de PNA par client individuel



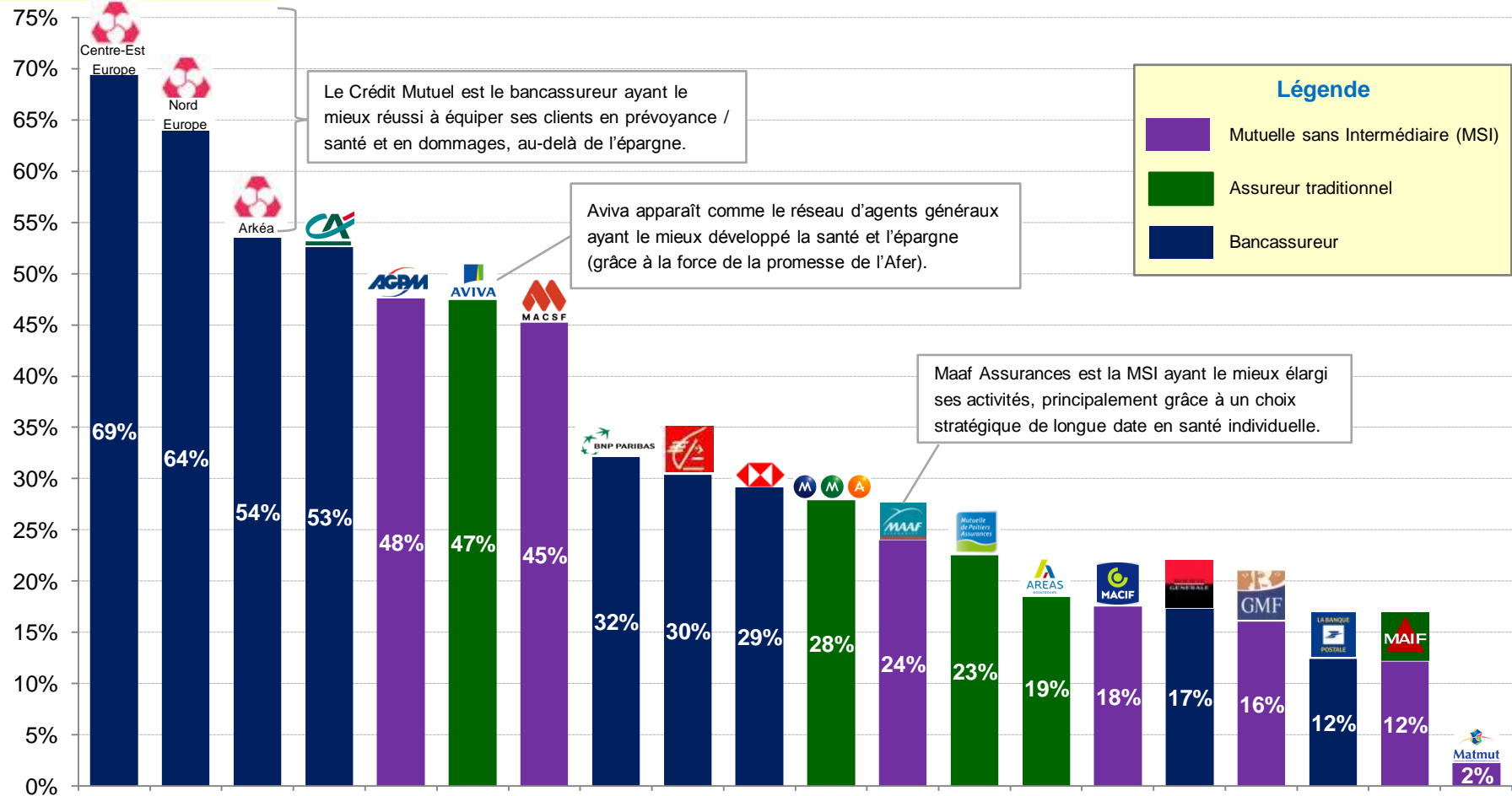
Légende

- Mutuelle sans Intermédiaire (MSI)**
(indication du PNA 2007 par client)
- Assureur traditionnel**
(indication du PNA 2007 par client)
- Bancassureur**
(indication du PNA 2007 par client)

Avec près de 40 ans de présence sur le marché de l'assurance, le Crédit Mutuel Centre-Est Europe est l'opérateur ayant le mieux réussi à se déployer de manière homogène sur chacune des trois grandes activités en assurances individuelles : dommages, santé / prévoyance, épargne.

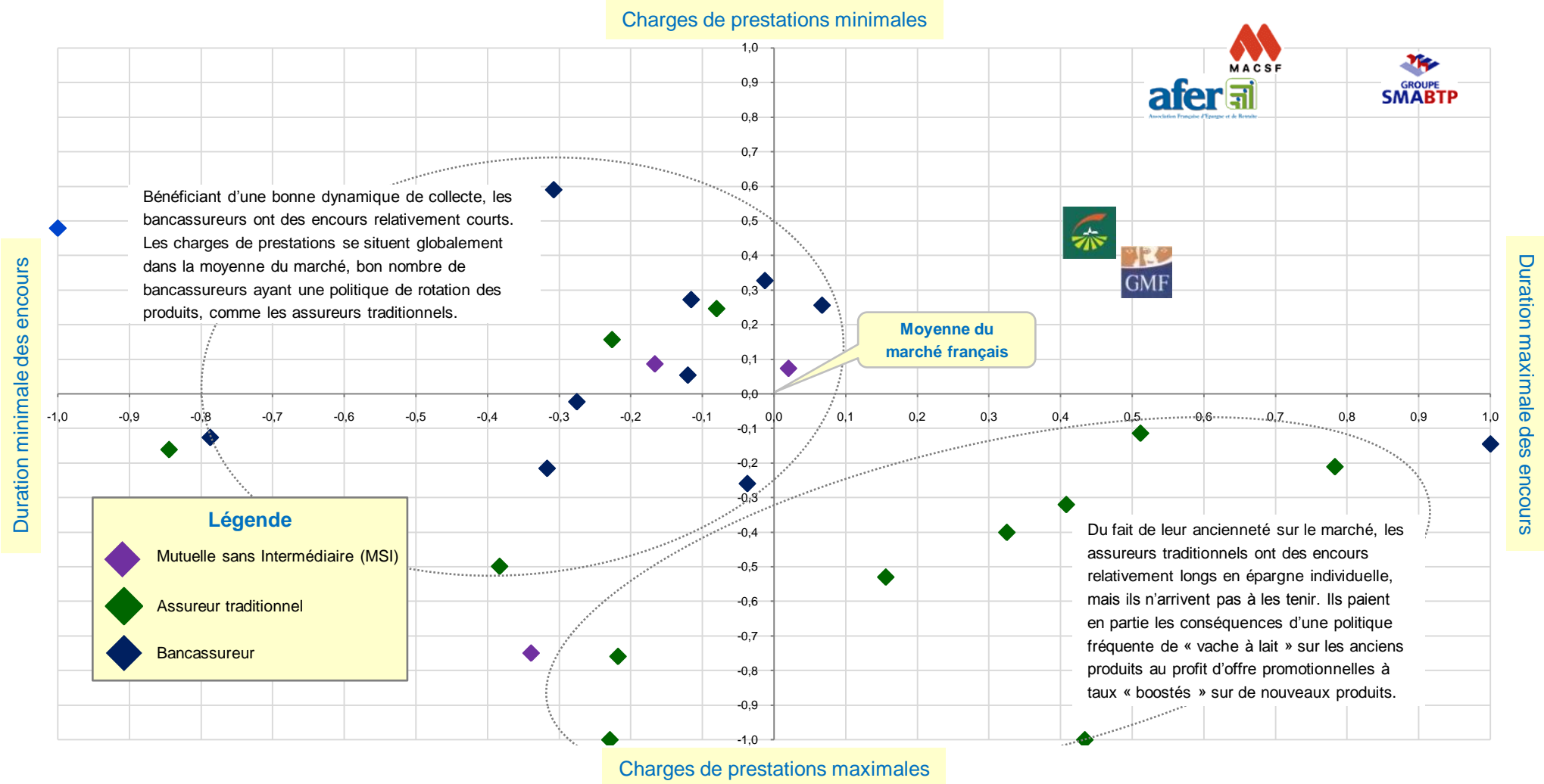
Comparaison du niveau de polyvalence des 20 systèmes de distribution

Part dans le PNA de l'activité réalisée hors du métier de base



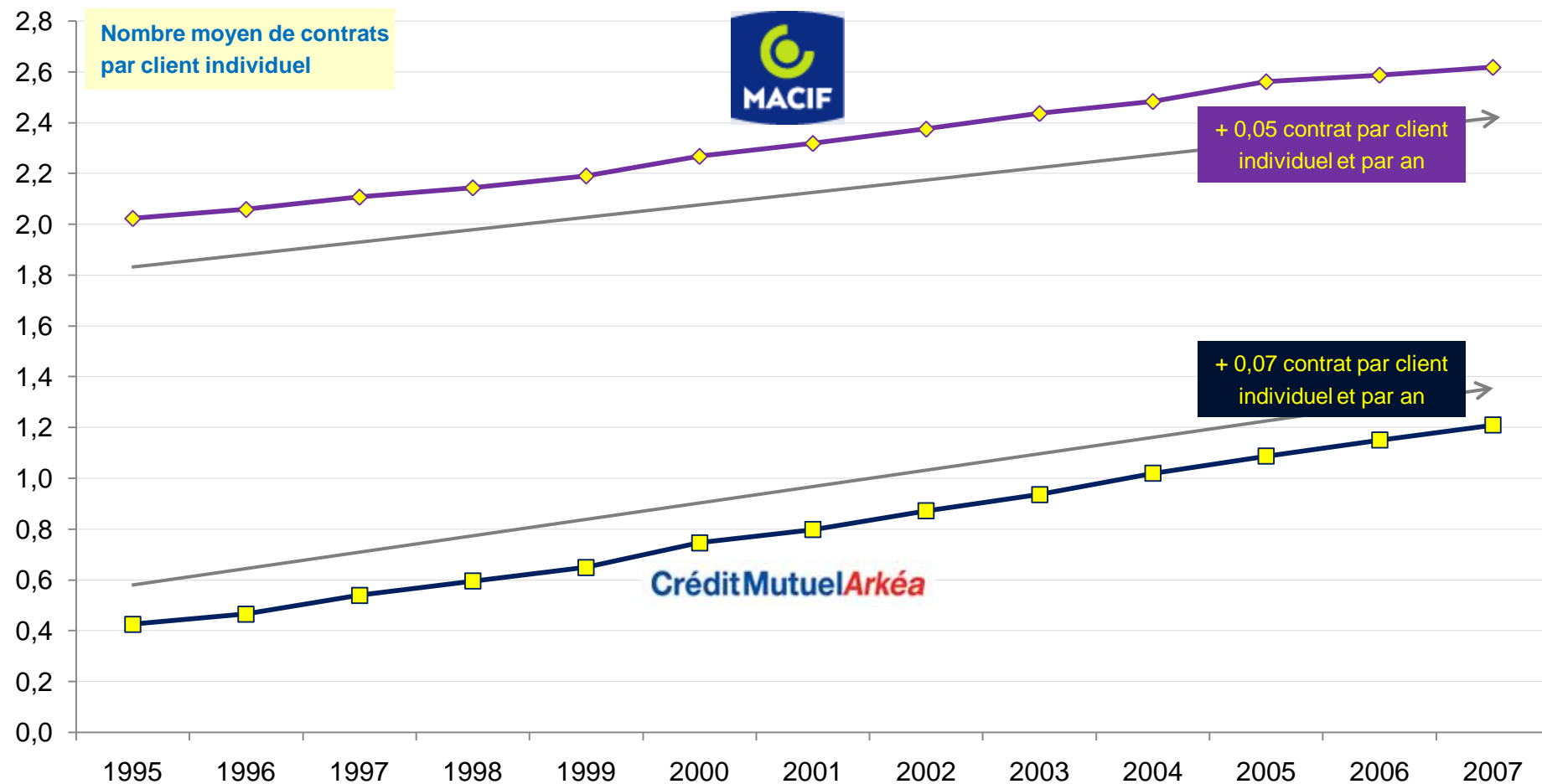
Les sociétés ayant fait le choix de produits d'épargne dotés d'une promesse forte, stable et continue dans le temps en tirent profit en termes d'accumulation supérieure d'encours d'une part et de faiblesse du niveau des charges de prestations d'autre part.

Cartographie des activités d'épargne vie ayant les plus forts taux de fidélité des clients individuels



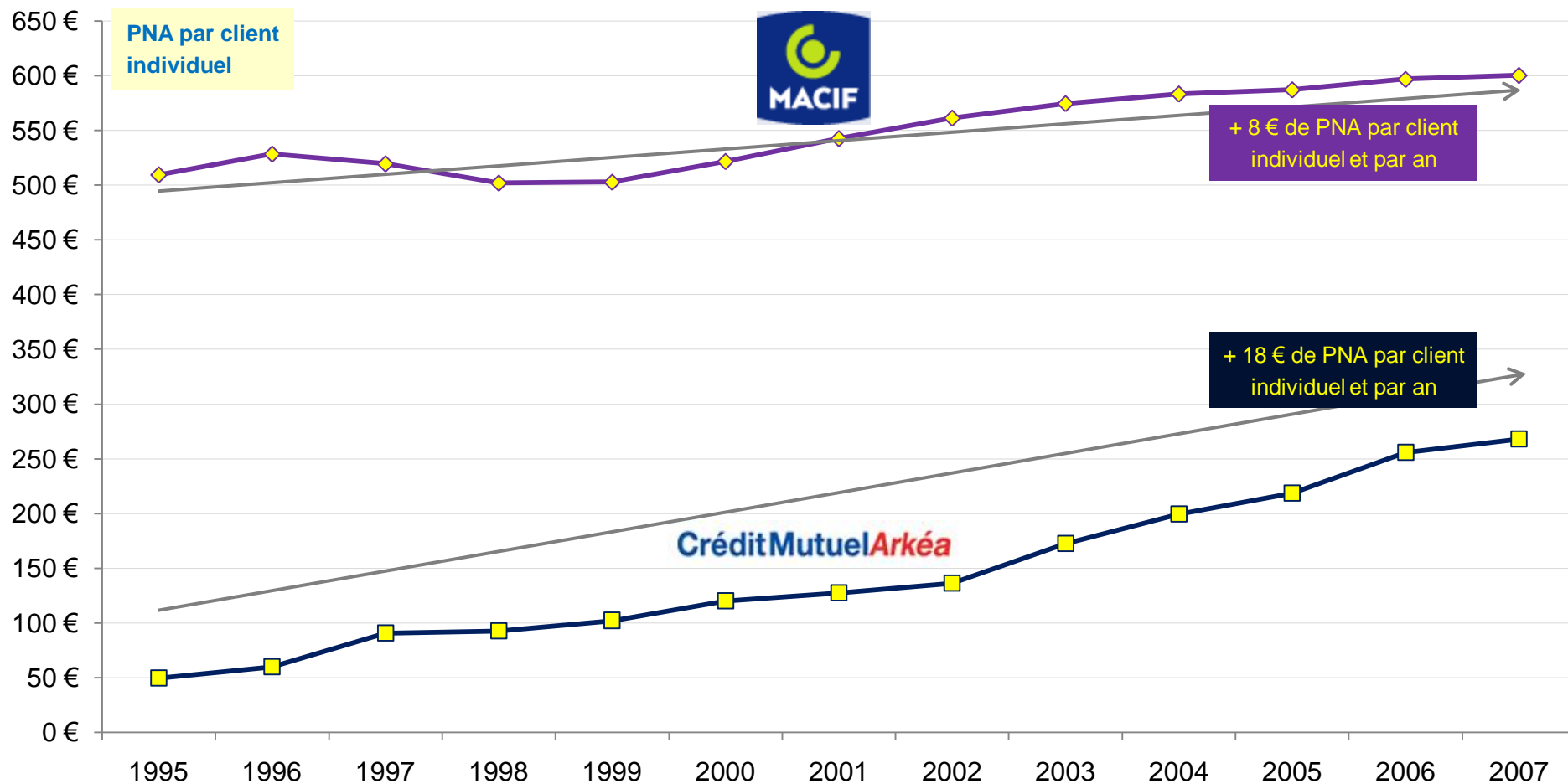
Une mise en perspective dans le temps montre que l'équipement des clients individuels par un réseau prend du temps dans tous les cas. Le Crédit Mutuel Arkéa, qui est l'un des meilleurs bancassureurs du marché gagne moins de 0,1 contrat d'assurance par client bancaire et par an.

Mise en perspective de courbes d'évolution de l'équipement d'un portefeuille de clients individuels en contrats d'assurance (dommages, santé / prévoyance, épargne)



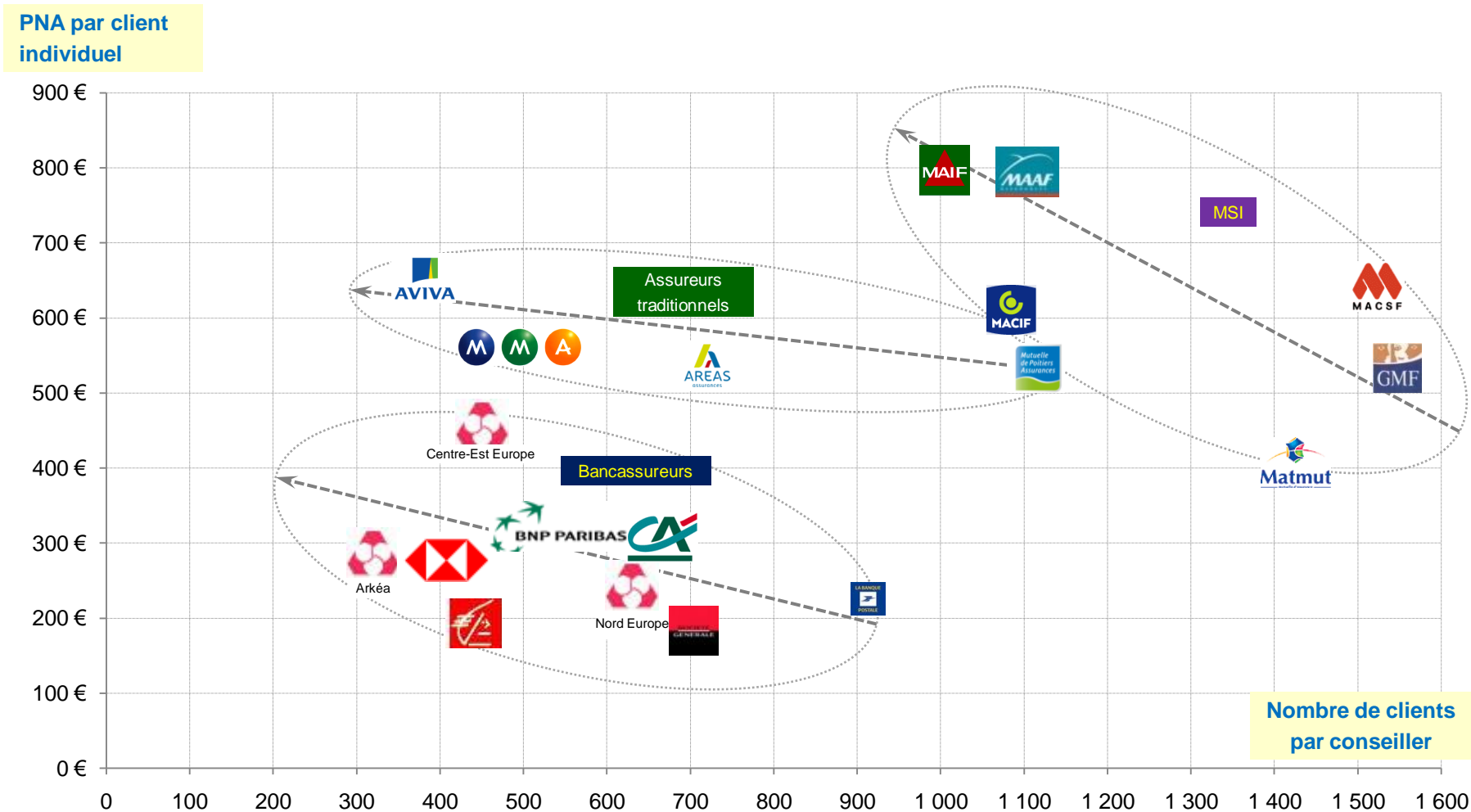
En intégrant la possibilité de faire croître de 18 € par an le PNA par client individuel pour les meilleurs réseaux du marché, il faudrait une période de 30 ans à un nouvel entrant pour rattraper le niveau d'équipement de ses clients aujourd'hui atteint par un groupe comme la MACIF.

Mise en perspective de courbes d'évolution de la montée en puissance d'un portefeuille de clients individuels en termes de produit net d'assurance (dommages, santé / prévoyance, épargne)



Dans un contexte ambiant où un opérateur qui ne développerait pas une stratégie Internet serait qualifié de « dépassé », les chiffres montrent que le niveau d'équipement des clients individuels dépend d'abord de la densité des forces commerciales. D'où un avantage aux réseaux bancaires.

PNA par client et Nombre de clients par conseiller ou collaborateur commercial



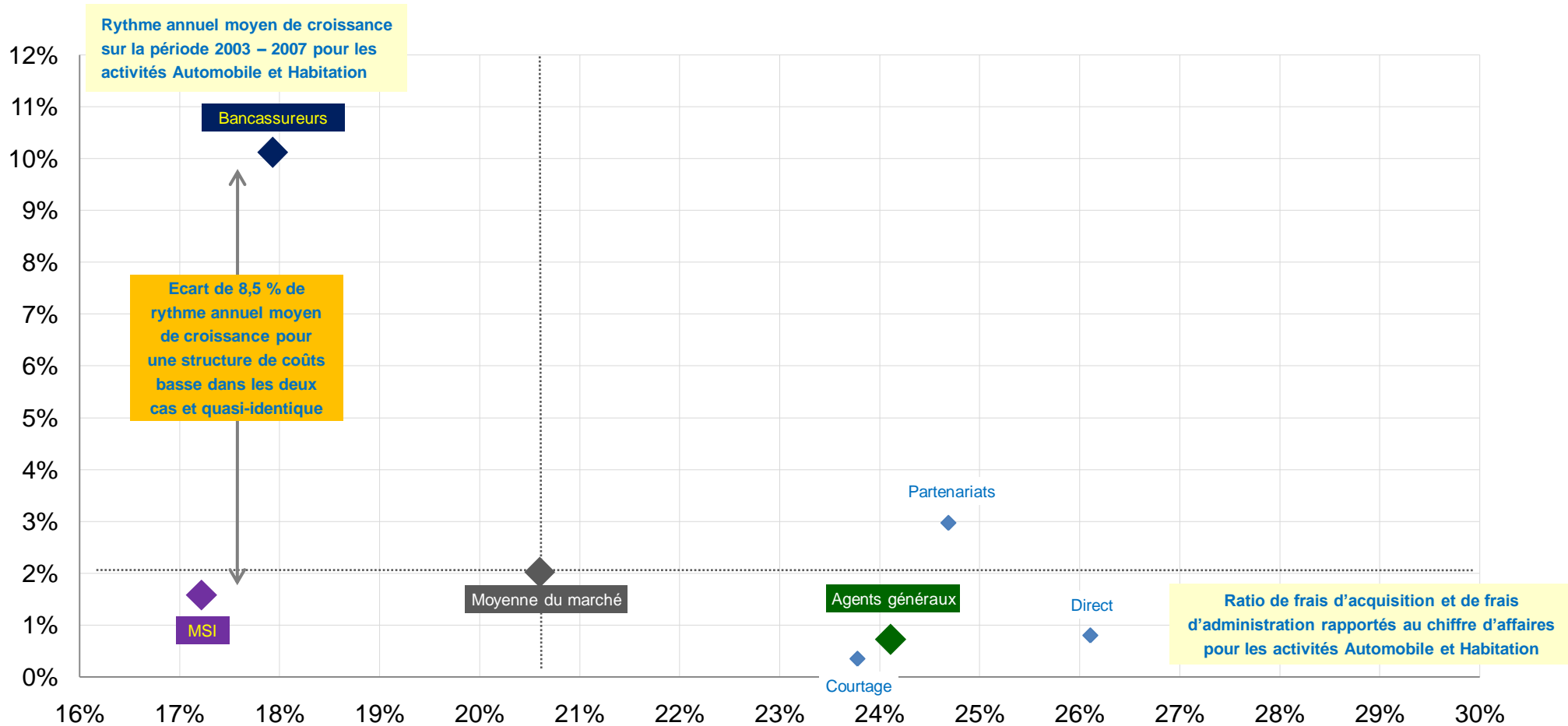
Attention aux comparaisons éventuelles de la productivité commerciale entre les MSI, les assureurs traditionnels et les bancassureurs.

Il faut bien intégrer le fait que la distribution d'assurance ne constitue qu'une partie de l'activité (et donc du PNB) des réseaux bancaires.

Si nécessaire, le graphique en page 49 donné le niveau moyen de PNB par client individuel.

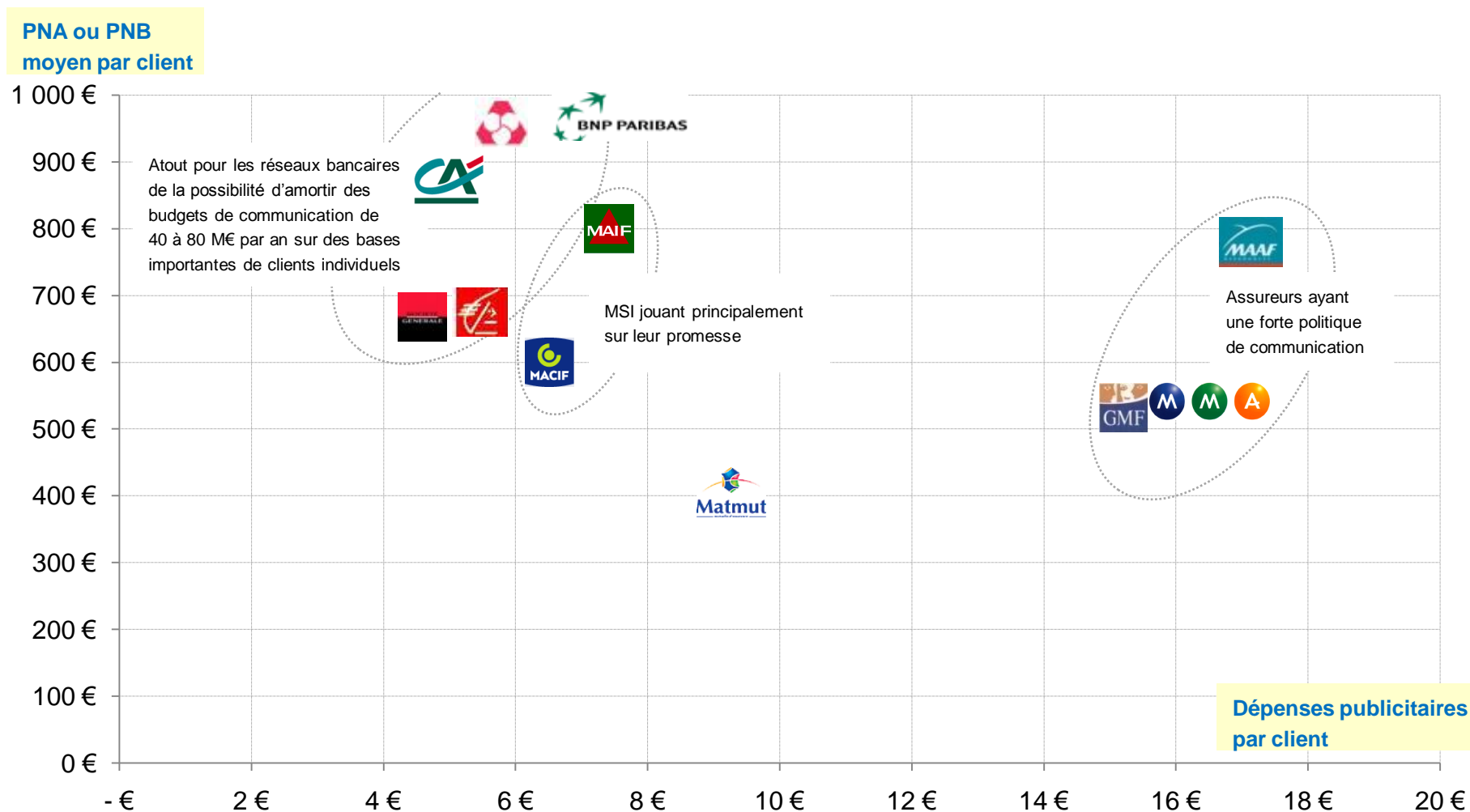
Tant les MSI que les bancassureurs ont une structure de coûts inférieure à la moyenne du marché en Automobile et en Habitation. Pour autant, les MSI peinent à suivre la dynamique de croissance d'un marché tiré par l'approche industrielle des banquiers dans la vente de contrats.

Croisement des niveaux de frais en Automobile et en Habitation avec la dynamique de croissance



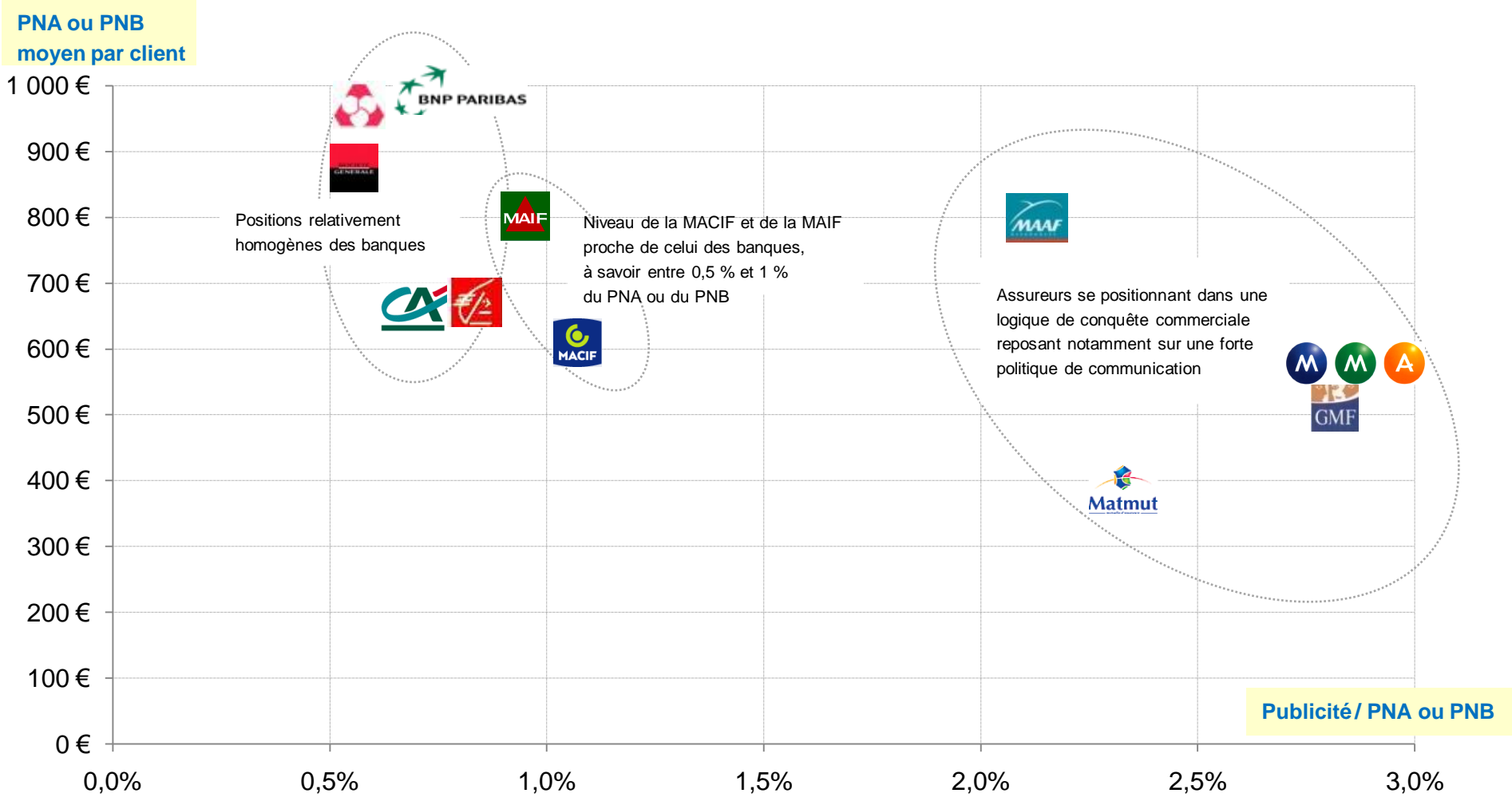
Si la MAIF et la MAAF obtiennent in fine les plus hauts niveaux de PNA par client individuel, ces deux mutuelles jouent sur deux leviers de développement différents. La MAIF s'appuie sur une promesse forte (voire militante) ; la MAAF utilise un marketing intensif (voire industriel).

PNA moyen par client et Budget de communication par client



Les sociétés d'assurance ayant les plus fortes dynamiques de croissance s'appuient sur des budgets de publicité représentant 2 à 3 % de leur PNA. Les banquiers, qui bénéficient de très larges bases de clients se situent à des ratios de 0,5 à 1,0 % de leur PNB pour des budgets supérieurs.

Poids de la communication dans le revenu et PNA par client

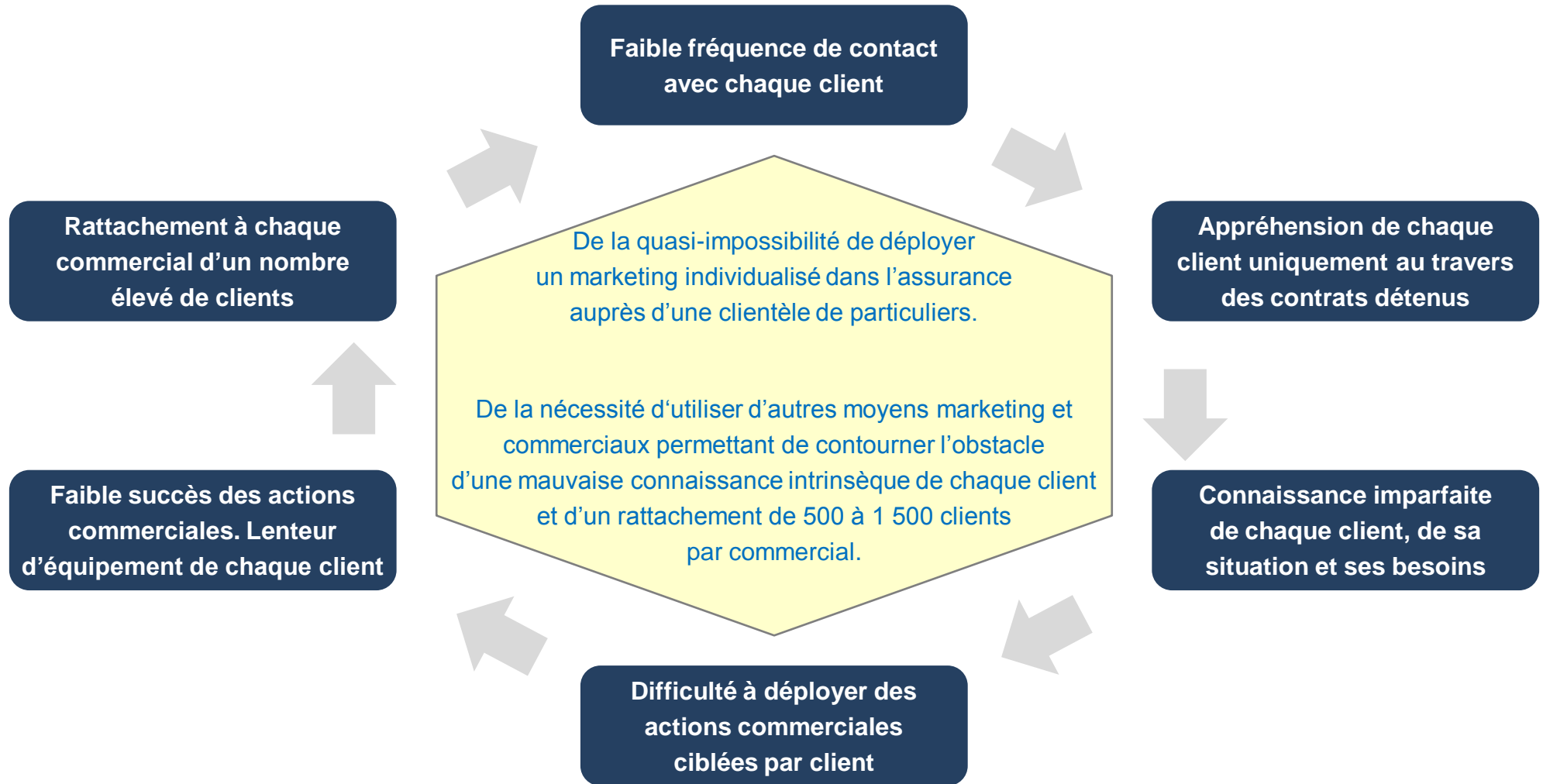




5. Conclusion

Le nombre très élevé de clients par commercial dans l'assurance ne permet concrètement ni de disposer d'informations complètes et à jour sur chaque client individuel, ni de déployer une approche personnalisée et un chemin propre d'équipement pour chacun d'eux.

Limites des réseaux de distribution d'assurance en termes de gestion de leur patrimoine de clients



Les analyses réalisées conduisent à perdre un certain nombre d'illusions, notamment en termes de connaissance individuelle et de travail ciblé des clients.

Illusions perdues

- **Croire qu'un système de distribution d'assurance est en capacité de connaître individuellement chacun de ses clients** avec des informations complètes et à jour (à l'exception des réseaux bancaires et de certains intermédiaires positionnés sur du haut de gamme).
- **Ambitionner un rythme d'équipement de ses clients individuels supérieur à 0,1 contrat et/ou 20 € de PNA par client et par an.**
- **Vouloir multi équiper** directement en épargne une clientèle individuelle assurée en dommages (ou inversement), **sans passer par le point de jonction constitué par la santé et la prévoyance.**
- **Vouloir changer en quelques années la culture d'un réseau** fortement orienté dommages (resp. santé / prévoyance ou épargne) pour lui donner la capacité à multi équiper sa clientèle sur les lignes de produits sortant de son cœur de métier.
- **Vouloir capter des nouveaux clients en appliquant une politique « vache à lait » sur les clients** (et les contrats) **en portefeuille.**

In fine, la maîtrise des coûts et la qualité ne constituent pas des éléments différenciants en assurance de particuliers, pour autant que l'on se situe dans la moyenne du marché. La différence se joue sur d'autres éléments comme la puissance marketing et la densité des forces de vente.

Réponses gagnantes apportées par les présents travaux

- Il existe **deux approches gagnantes** pour développer et multi équiper un portefeuille de clients individuels en assurance : l'approche « **promesse** », l'approche « **produit** ».

L'approche promesse requiert une **vraie promesse, continue et durable dans le temps** (sur des dizaines d'années) ; c'est que ce font des opérateurs comme la Maif ou l'Afer.

L'approche produit requiert une **grande puissance sur le plan marketing** pour l'alimenter d'une part et **des investissements en communication situés entre 2 et 3 % du PNA** d'autre part (ratio évidemment inférieur chez les bancassureurs du fait de la taille des portefeuilles de clients bancaires).

- **La densification des forces de vente physiques** et **la diminution du nombre de clients individuels affectés à chaque commercial** en assurance **constituent des éléments favorables** pour améliorer le niveau moyen de PNA par client individuel.
- **Le multi équipement d'un portefeuille de clients individuels par un réseau ayant une forte culture dommages** (resp. épargne) **se fait plus facilement en intégrant des nouveaux commerciaux spécialisés** sur l'épargne (resp. les dommages) qu'en changeant la culture du réseau en place.



Annexe.
Présentation de Facts & Figures

Facts & Figures est un cabinet de conseil en stratégie et en management spécialisé sur le secteur de l'assurance et de la protection sociale en Europe. Les revenus de F&F proviennent exclusivement de la réalisation de missions de conseil.

Présentation de Facts & Figures

- Facts & Figures est un **cabinet de conseil en stratégie et en management** combinant :
 - une **connaissance pointue du secteur** de l'assurance et de la protection sociale,
 - avec la **recherche systématique de réponses innovantes et différenciées** pour ses clients.
- Le **business-model** de Facts & Figures repose sur :
 - un **niveau particulièrement élevé de R&D** (20 % du CA) conduisant notamment à la publication régulière d'études et de travaux sectoriels (comme le présent rapport 2009 sur l'assurance et la protection sociale en Europe),
 - une **absence de fonction commerciale**, le cabinet réalisant exclusivement des missions de conseil achetées par des opérateurs du marché cherchant un regard neuf, compétent et non-conformiste.
- Depuis sa création en mars 2007, **F&F est déjà intervenu pour 11 des 15 premiers groupes d'assurance en France**. En outre, **3 groupes d'assurance européens ont demandé à F&F d'intervenir** pour leur compte.
- Le positionnement de Facts & Figures induit une **grande discrétion sur les travaux réalisés**. Concrètement, **F&F est le plus souvent missionné sur des missions d'audit, de réflexion ou de prospective stratégique par des Directeurs Généraux, des Présidents et des Conseils d'Administration** de groupes d'assurance.