

Le marché des *mass affluent* dans la banque et l'assurance

Clarifier son positionnement pour conquérir une clientèle aisée à fort potentiel

Dotés de revenus d'activité et d'un patrimoine supérieurs à la moyenne, ainsi que d'une capacité d'épargne conséquente les *mass affluent* sont clairement devenus un enjeu stratégique majeur pour tous les acteurs intervenant sur le marché de l'épargne. Cette clientèle génère en effet des revenus élevés et peut aussi constituer un vivier de clients potentiels pour les prestations plus haut de gamme de la gestion de fortune. Pourtant, ces CSP+ sont longtemps restées mal cernées et mal servies, même si les initiatives des professionnels des services financiers se multiplient. Il faut dire que capter cette cible constitue un défi de taille. Plurielle (professions libérales, entrepreneurs, cadres supérieurs... jusqu'aux seniors aisés), exigeante mais aussi davantage avertie dans ces choix de placements, cette clientèle est forcément plus opportuniste et volatile. Elle n'hésite pas à « disperser » ses avoirs au gré des opportunités, dans un contexte en outre d'intensification de la concurrence entre banques, compagnies d'assurance, conseillers en gestion de patrimoine et acteurs Internet.

L'analyse menée par les experts de Xerfi a permis de décrypter le jeu concurrentiel et d'identifier les principales initiatives à l'œuvre pour (re) conquérir et fidéliser cette clientèle *mass affluent*, jusqu'à récemment plutôt délaissée :

- **Le « réveil » des banques de type coopératif**, qui souffrent d'un déficit d'image auprès d'une clientèle plus aisée. Plusieurs d'entre elles ont ainsi lancé des marques nationales destinées à fédérer et formaliser des initiatives restées jusqu'ici locales. Dernier exemple en date, le lancement par le groupe Crédit Agricole de la marque Crédit Agricole Banque Privée fin 2009, à grand renfort de communication ;
- **La montée en gamme des assureurs**, forts de leur légitimité sur les marchés de l'épargne acquise à travers leurs activités en assurance vie. Les assureurs ont ainsi évité une concurrence frontale avec les banques, en tirant profit de leurs clients captifs, à l'image d'Axa. Même une mutuelle sans intermédiaire comme la Maif, consciente du potentiel inexploité de son portefeuille clients, a organisé sa filière patrimoniale ;
- **Les banques de réseau d'origine étrangère**, enfin, ont poussé plus loin l'approche. Certaines ont fait le choix de véritables stratégies d'enseigne à destination de la clientèle *mass affluent* comme en témoignent Barclays Premier d'un côté et HSBC Premier de l'autre. Cette stratégie, à l'œuvre en France, s'inscrit dans une démarche mondiale, conférant ainsi une dimension internationale à leurs offres.

Ce tableau serait incomplet sans évoquer la percée du rôle des conseillers en gestion de patrimoine au début des années 2000, à la faveur de l'absence d'offre clairement identifiée des acteurs traditionnels à destination de la clientèle aisée. Les pure players spécialistes de l'épargne sont également venus troubler le jeu concurrentiel. Leurs premiers succès reposent largement sur la séduction d'une clientèle de type CSP+, plus avertie et autonome dans ses choix de placements. Sans oublier les banques de type AFB, historiquement plus « haut de gamme » dans leur positionnement clientèle, mais également certains des leaders mondiaux de la gestion de patrimoine qui ont eu tendance à abaisser leur seuil d'intervention pour élargir leur cible de clientèle.

Pour tous ces acteurs plusieurs défis se posent qui doivent être relevés, (plus ou moins prégnants selon les acteurs), aux premiers rangs desquels :

- **trouver le juste milieu en termes de proposition entre une approche de masse, largement industrialisée et réservée à la clientèle retail, et le sur-mesure, pratiqué en gestion de fortune.** Offres de produits et de services, dispositifs physique et humain, programmes relationnels... les modèles se structurent ;
- **optimiser les synergies intra-groupes et le modèle de coopération entre les pôles pour l'inscrire dans un jeu gagnant-gagnant.** A l'œuvre dans les banques de réseau, cette problématique doit permettre d'identifier les clients concernés et les clients en devenir mais aussi de quadriller efficacement le portefeuille de clients captifs ;
- **miser plus sur Internet.** Le lancement récent de BforBank est emblématique de l'enjeu d'Internet dans la proposition à plus forte valeur ajoutée faite aux clients aisés. Le succès - involontaire - des pure players est d'ailleurs là pour le rappeler. Et sur ce point, les interrogations restent fortes puisque l'approche Internet des acteurs traditionnels était initialement dévolue au *mass market*.

Même si les *mass affluent* ont été affectés par la crise, ou plutôt par les crises (finance, immobilier, économie), et leurs conséquences en cascade (effondrement des places boursières, retournement du marché de l'immobilier, hausse du chômage et pression sur les salaires...), le potentiel de cette clientèle aisée demeure intact et sera encore plus prometteur une fois la reprise économique amorcée. **Les acteurs de la gestion de patrimoine doivent par conséquent dès à présent clarifier leur positionnement pour pouvoir conquérir cette clientèle aux attentes bien spécifiques.**

Grâce à cette analyse complète et opérationnelle, Xerfi met à la disposition des dirigeants du secteur un véritable outil pour organiser et hiérarchiser l'information, stimuler la réflexion et préparer les décisions. Nous sommes à votre disposition pour vous apporter des compléments d'information concernant cette étude de référence dont vous trouverez ci-joint la présentation. Pour la recevoir, il vous suffit de nous retourner le bon de commande au verso de la plaquette après l'avoir complété.

Sabine Gräfe
Directrice d'études

Le marché des *mass affluent* dans la banque et l'assurance

Clarifier son positionnement pour conquérir une clientèle aisée à fort potentiel

Edition : Mai 2010

- L'analyse de l'environnement de marché et de ses perspectives à l'horizon 2011
- L'identification des principales spécificités de la clientèle *mass affluent*
- Le panorama des forces en présence et le décryptage du jeu concurrentiel
- Les logiques de développement en cours des forces en présence
- L'identification des principaux défis et enjeux sur le marché de la clientèle *mass affluent*

UNE ETUDE INDISPENSABLE

L'étude la plus complète pour comprendre le marché de la clientèle *mass affluent* ses enjeux, ses perspectives et son contexte concurrentiel. Les travaux de recueil d'informations, d'enquête et d'analyse ont été coordonnés par Sabine Gräfe.

Les études s'inscrivent dans une méthodologie rigoureuse et éprouvée « intelligence concurrentielle ». Elles offrent aux décideurs un traitement rigoureux des données et des informations, des synthèses opérationnelles pour favoriser la réflexion et préparer les décisions. Des milliers d'entreprises, comme tous les réseaux bancaires, les investisseurs et financiers, les leaders du conseil et de l'audit ont fait des études du groupe Xerfi l'outil indispensable pour appuyer leur réflexion.

XERFI : LA PASSION DE LA CONNAISSANCE ECONOMIQUE

Le groupe Xerfi, leader français des études sur les secteurs et les entreprises, apporte aux décideurs les analyses indispensables pour surveiller l'évolution des marchés et de la concurrence, décrypter les stratégies et les performances des entreprises. Au sein du premier bureau d'études spécialisé en France, les experts sectoriels du groupe Xerfi sont animés d'une passion commune :

- traiter l'information avec une très grande rigueur intellectuelle,
- réaliser des analyses professionnelles au plus près des réalités de la vie économique,
- offrir une représentation vivante des évolutions décisives d'un marché et de la concurrence sectorielle,
- s'engager sur des conclusions rédigées avec l'ambition de la probité et de la qualité.

Pour atteindre ces objectifs, le groupe Xerfi, s'est donné tous les moyens de l'indépendance : son capital est détenu par ses dirigeants, son développement repose pour l'essentiel sur l'édition des études réalisées à sa propre initiative, des méthodes de travail éprouvées, des règles déontologiques strictes.

Le site xerfi.com vous permet de disposer du plus vaste catalogue d'études sur les secteurs et les entreprises.

Le marché des mass affluent dans la banque et l'assurance Clarifier son positionnement pour conquérir une clientèle aisée à fort potentiel

1. SYNTHÈSE EXECUTIVE

Destiné aux décideurs, ce document est volontairement concis, et met en relief les principaux enseignements à tirer de l'étude. Il a été conçu comme un document de travail pour stimuler la réflexion et préparer la prise de décision.

2. TIRER LES ENSEIGNEMENTS DE L'ENVIRONNEMENT DE MARCHÉ

2.1. L'environnement macroéconomique

- 2.1.1. De la crise financière...
- 2.1.2. ... à la crise économique

2.2. Les comportements d'épargne (2001-2009)

- 2.2.1. L'épargne globale
 - le taux d'épargne selon le niveau de vie : l'importante capacité d'épargne des plus aisés
- 2.2.2. Le taux d'épargne immobilière
- 2.2.3. Le taux d'épargne financière
- 2.2.4. Les flux de placement
 - dynamique rétrospective
 - évolution par grands types de placements
 - structure des placements

2.3. Le patrimoine des ménages (1990-2009)

- 2.3.1. Vue d'ensemble
 - Structure du patrimoine total
 - Dynamique rétrospective
- 2.3.2. Le patrimoine non financier
- 2.3.3. Le patrimoine financier
- 2.3.4. Le taux de détention des actifs
 - Le taux de détention des actifs pour l'ensemble des ménages
 - Le taux de détention des actifs par tranche de patrimoine : une plus grande diversification pour les plus aisés
- 2.3.5. La concentration du patrimoine financier
- 2.3.6. Un focus sur l'ISF

2.4. Les perspectives à l'horizon 2010-2011

- 2.4.1. Le taux d'épargne des Français : les Français aisés continuent d'épargner
- 2.4.2. Le patrimoine des ménages : une dynamique sur le long terme plus soutenue pour les mass affluent

3. APPRÉHENDER LE MARCHÉ DES MASS AFFLUENT ET SES PRINCIPAUX ENJEUX

3.1. Appréhender le marché des mass affluent

- 3.1.1. Une définition plurielle
- 3.1.2. Une estimation du marché
- 3.1.3. Une population cible hétérogène
- 3.1.4. Les attentes et choix de la clientèle mass affluent

3.2. Prendre la mesure de l'environnement concurrentiel sur cette cible

- 3.2.1. Des acteurs toujours plus nombreux
- 3.2.2. Les forces et faiblesses des protagonistes sur les mass affluent

3.3. Identifier les propositions de valeur des forces en présence

- 3.3.1. Les seuils d'intervention : des approches différenciées (banques centralisées, banques décentralisées, assureurs)
- 3.3.2. Les dispositifs terrain : une grande hétérogénéité de situations
- 3.3.3. L'offre : la difficile différenciation

3.4. Analyser les grandes tendances

- 3.4.1. Un intérêt renouvelé pour la clientèle mass affluent
 - le « réveil » des banques coopératives et mutualistes
 - la montée en gamme des assureurs
 - la stratégie « d'enseigne » des banques d'origine étrangère
- 3.4.2. Optimiser les synergies intra-groupe
- 3.4.3. L'approche BtoBtoC
- 3.4.4. Le défi Internet

4. LES MONOGRAPHIES

Les monographies présentent pour chacun des opérateurs étudiés des informations clés : principaux chiffres, activité en gestion de patrimoine et plus spécifiquement auprès de la clientèle mass affluent, offre, dispositif commercial, actualité récente, principaux axes de développement...

4.1. Les banques

- 4.1.1. Barclays
- 4.1.2. BPCE
 - Focus sur Banque Populaire
 - Focus sur Caisse d'Epargne
- 4.1.3. BNP Paribas
- 4.1.4. La Banque Postale
- 4.1.5. Crédit Agricole
- 4.1.6. Crédit Mutuel-CIC
- 4.1.7. HSBC
- 4.1.8. Société Générale

4.2. Les assureurs

- 4.2.1. AG2R-La Mondiale
- 4.2.2. Allianz France
- 4.2.3. Aviva France
- 4.2.4. Axa France
- 4.2.5. CNP
- 4.2.6. Generali France
- 4.2.7. Maif
- 4.2.8. Swiss Life

Pour les « acteurs Internet », sont présentées sous forme de fiches synthétiques les principales caractéristiques de leurs offres dans la mesure où celles-ci adressent pour partie cette cible.

4.3. Focus sur les « acteurs Internet »

- 4.3.1. Aduléo
- 4.3.2. Altaprofits
- 4.3.3. Boursorama Banque
- 4.3.4. Cortal Consors
- 4.3.5. Empruntis
- 4.3.6. Epargnissimo
- 4.3.7. Fidelity International
- 4.3.8. Fortunéo
- 4.3.9. Hedios
- 4.3.10. ING Direct
- 4.3.11. LinXea
- 4.3.12. Meilleurtaux
- 4.3.13. Monabanq
- 4.3.14. MonFinancier

1. Comprendre l'environnement de marché

T1 L'évolution du taux d'épargne globale des ménages (2000-2009)
 T2 L'évolution du taux d'épargne immobilière des ménages (2000-2009)
 T3 L'évolution du taux d'épargne financière des ménages (2000-2009)
 T4 L'évolution des flux de placement (1997-2009)
 T5 Les flux de placement par destination (2005-2009)
 T6 La structure des flux de placements en 2009
 T7 Le patrimoine des ménages en 2008
 T8 L'année 2009 : l'impact de la crise immobilière a pesé sur le patrimoine total
 T9 L'évolution du montant du patrimoine des ménages (1985-2009)
 T10 L'évolution du patrimoine non financier des ménages (1985-2009)
 T11 L'évolution du patrimoine financier des ménages (1985-2009)
 T12 Le patrimoine financier & la bourse
 T14 Le CAC 40 (2000-2009)
 T15 Les taux de détention des actifs patrimoniaux : ensemble des ménages en 2004
 T16 Les taux de détention des actifs patrimoniaux par tranches de patrimoine en 2004
 T17 Le taux de détention de patrimoine par les ménages selon le montant du patrimoine : les actifs financiers (2004)
 T18 Le taux de détention de patrimoine par les ménages selon le montant du patrimoine : les actifs immobiliers (2004)
 T19 La concentration du patrimoine : part du patrimoine détenu par les plus riches
 T20 L'évolution du patrimoine moyen net par ménages estimé (1995-2008)
 T21 Un focus sur l'ISF
 T22 Le nombre de déclarations à l'impôt de solidarité sur la fortune (1990-2009)
 T23 Le classement des 40 premières communes par nombre de redevables : 9 communes comptent plus de 5 000 redevables à l'ISF, dont 4 arrondissements parisiens
 T24 Le classement des 40 premières communes par patrimoine moyen : 18 communes affichent des patrimoines moyens supérieurs à 2 millions d'euros

T25 Le taux d'épargne globale des ménages se tasse (2001-2011)
 T26 Le taux d'épargne immobilière des ménages se stabilise à des niveaux planchers (2001-2011)
 T27 Le taux d'épargne financière des ménages reste à haut niveau (2001-2011)
 T28 Le patrimoine total des ménages (1990-2011)

2. Appréhender le marché des « mass affluent » et ses enjeux

T29 La segmentation de la clientèle éligible à la gestion de patrimoine
 T30 Une estimation de la clientèle mass affluent
 T31 La situation financière du foyer des forts potentiels économiques (2000-2009)
 T32 La situation financière du foyer des forts potentiels économiques à deux ans (2000-2009)
 T33 Le patrimoine total moyen des seniors est supérieur de 30% à celui des moins de 55 ans
 T34 Le patrimoine total moyen des professions libérales est plus de 3 fois supérieur à celui de l'ensemble des Français
 T35 Les 10% des cadres et professions intellectuelles supérieures les plus riches ont un patrimoine total moyen de 832 300 euros
 T36 Quelles attentes en ce qui concerne l'aide à la gestion des placements ?
 T37 Les préférences en termes de placements
 T38 Les préférences des clientèles patrimoniales quant à leur interlocuteur
 T39 Une cartographie des forces en présence sur le marché de *mass affluent*
 T40 Les forces et faiblesses des forces en présence
 T41 Les seuils retenus par les banques « centralisées »
 T42 Les seuils retenus par les banques « décentralisées »
 T43 Les seuils retenus par les assureurs
 T44 La clientèle aisée, ou « mass affluent » reste dans l'ensemble mal cernée et mal servie
 T45 La comparaison des propositions d'offres « moyennes » en assurance vie à destination de la clientèle des mass affluent
 T46 Des exemples d'offres d'assurance vie à destination de la clientèle mass affluent distribuées par les banques
 T47 Des exemples d'offres d'assurance vie à destination de la clientèle mass affluent distribuées par les CGPI ou les pôles banques privées

T48 Des exemples d'offres d'assurance vie à destination de la clientèle mass affluent distribuées par les pure-player
 T49 Des exemples d'offres d'assurance vie à destination de la clientèle mass affluent distribuées par les assureurs
 T50 Un panorama des principaux dispositifs des forces en présence
 T51 Les réseaux de franchises de CGPI développés par les assureurs et bancassureurs
 T52 Les principales prestations Internet des forces en présence

3. Les monographies

T53 BARCLAYS
 T54 BPCE
 T55 BANQUE POPULAIRE
 T56 CAISSE D'EPARGNE
 T57 BNP PARIBAS
 T58 LA BANQUE POSTALE
 T59 CREDIT AGRICOLE – LCL
 T60 CREDIT MUTUEL – CIC
 T61 HSBC
 T62 SOCIETE GENERALE
 T63 AG2R-LA MONDIALE
 T64 ALLIANZ FRANCE
 T65 AVIVA FRANCE
 T66 AXA FRANCE
 T67 CNP
 T68 GENERALI FRANCE
 T69 MAIF
 T70 SWISS LIFE
 T71 ADULEO
 T72 ALTAPROFITS
 T73 BOURSORAMA BANQUE
 T74 CORTAL CONSORS
 T75 EMPRUNTIS
 T76 EPARGNISSIMO
 T77 FIDELITY INTERNATIONAL
 T78 FORTUNEO
 T79 HEDIOS
 T80 ING DIRECT
 T81 LINXEA
 T82 MEILLEURTAUX
 T83 MONABANQ
 T84 MONFINANCIER

Principaux opérateurs, cités ou analysés dans l'étude (*)

ACTUALIS ASSOCIES
 ADULEO
 AG2R-LA MONDIALE
 ALLIANZ BANQUE
 ALLIANZ BANQUE PRIVEE
 ALLIANZ FINANCE CONSEIL
 ALLIANZ FRANCE
 ALTAPROFITS
 ANTHEA
 ARKANISSIM
 AVIVA FRANCE
 AXA BANQUE
 AXA FRANCE
 BANQUE POPULAIRE
 BANQUE POPULAIRE D'ALSACE
 BANQUE POPULAIRE DE L'OUEST
 BANQUE POPULAIRE DU SUD
 BANQUE POPULAIRE GESTION PRIVEE
 BANQUE PRIVEE 1818
 BARCLAYS
 BECM
 BFORBANK

BGPI
 BNP PARIBAS
 BNP PARIBAS WEALTH MANAGEMENT NETWORKS
 BOURSORAMA BANQUE
 BPCE
 BPE
 BRED BANQUE PRIVEE
 CAISSE D'EPARGNE
 BOURGOGNE FRANCE COMTE
 CAISSE D'EPARGNE ILE DE FRANCE
 CAISSE D'EPARGNE
 CERCLÉ FRANCE PATRIMOINE
 CGPI ASSOCIES
 CIC
 CIC BANQUE TRANSATLANTIQUE
 CNP
 CNP CAPEOR
 CORTAL CONSORS
 CORTAL CONSORS SELECT
 CREDIT AGRICOLE
 CREDIT AGRICOLE BANQUE PRIVEE
 CREDIT AGRICOLE BRETAGNE
 CREDIT AGRICOLE ILE DE FRANCE

CREDIT AGRICOLE NORD DE FRANCE
 CREDIT MUTUEL
 CREDIT MUTUEL ARKEA
 CREDIT MUTUEL NORD EUROPE
 CREDIT SUISSE
 EMPRUNTIS
 EPARGNISSIMO
 EXPERT & FINANCE PARTENAIRE
 FIDELITY INTERNATIONAL
 FIDUCEE GESTION PRIVEE
 FINANCIERE DU CARROUSEL
 FININDEP
 FIOUEST
 FIP PATRIMOINE
 FORTUNEO
 GENERALI FRANCE
 GEPEI
 GIE CONSULTYS
 HEDIOS
 HSBC
 INFINITIS
 ING DIRECT
 LA BANQUE POSTALE
 LA BANQUE POSTALE GESTION PRIVEE
 LA BOETIE PATRIMOINE

LCL
 LCL BANQUE PRIVEE
 LINXEA
 MAIF SOLUTIONS FINANCIERES
 MAIF
 MEILLEURTAUX
 MONABANQ
 MONFINANCIER
 NORD EUROPE PRIVATE BANK
 PALATINE GESTION PRIVEE
 PATRIMOINE CONSULTANT
 SERENALIS
 SOCIETE GENERALE
 SOCIETE GENERALE PRIVATE BANKING
 SWISS LIFE
 SWISS LIFE BANQUE PRIVEE
 THESAURUS
 UBS
 UNION FINANCIERE DE FRANCE
 VENDYSEE FINANCE
 PARTENAIRE
 W FINANCE
 W FINANCE PARTNER

(*) Liste non exhaustive

BON DE COMMANDE

E-Réf : 0ABF14/SPEX

à retourner ou à télécopier

Xerfi – 13-15, rue de Calais – 75009 Paris

Fax : 01.42.81.42.14

Téléphone : 01.53.21.81.51

**Le marché des *mass affluent*
dans la banque et l'assurance**
Clarifier son positionnement pour conquérir
une clientèle aisée à fort potentiel

Choisissez le mode d'expédition du rapport commandé (cocher la bonne case) :

- | | | |
|--|---------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> en version papier-classeur (envoi par la poste) : | 1 900 EUR HT | 2 004,50 TTC (TVA 5,5 %) |
| <input type="checkbox"/> en version électronique (fichier pdf) : (*) | 2 100 EUR HT | 2 511,60 TTC (TVA 19,6%) |
| <input type="checkbox"/> les deux versions (électronique + classeur) (*) | 2 300 EUR HT | 2 750,80 TTC (TVA 19,6%) |

☛ A renseigner (en majuscules) :

Société : _____ Fonction : _____

Nom & prénom : _____

Adresse : _____

Code postal : _____ Ville : _____

Téléphone : _____ Télécopie : _____

(*) E-Mail : _____

Date, Signature et Cachet :**Mode de règlement choisi :**

- chèque ci-joint
- dès réception de l'étude et de la facture