

# Stratégies de marque sur les marchés de l'assurance

## Le grand tournant identitaire : menaces et opportunités

### *Une étude de la collection PRECEPTA Consult*

Une étude stratégique exceptionnelle de la collection « PRECEPTA CONSULT », en 2 parties :

- NOUVEAU : les « **Management Highlights** » : toutes les idées clés en plus de 50 slides pour stimuler la réflexion des équipes de direction,
- INDISPENSABLE : le rapport « **Stratégie et Concurrence** », résultat de plusieurs mois d'informations, d'analyse et d'entretiens avec des décideurs et experts du secteur.

La crise financière a remis la stratégie d'image au centre des préoccupations des professionnels de l'assurance. C'est aujourd'hui un enjeu décisif, compte tenu de l'attitude de défiance qui s'est instaurée face aux activités financières. La crise est en effet un fantastique révélateur, voire un accélérateur de tendances déjà engagées. Ces évolutions, parfois brutales déstabilisent certains opérateurs du marché de l'assurance. Elles offrent aussi des opportunités sans précédent pour ceux dont l'image a résisté à la tourmente, comme pour ceux qui sauront repenser leur stratégie d'image et la mettre en cohérence avec une profonde réflexion identitaire.

De fait, les discours institutionnels de puissance et d'expertise sont désormais peu ou prou décrédibilisés. Ils doivent évoluer vers la valorisation de notions de proximité, d'écoute, de dialogue d'une part ; d'engagement et de responsabilité, d'autre part. Des attentes sociétales jusqu'alors en latence autour des thèmes du développement durable, de la responsabilité sociale et de l'exigence citoyenne, deviennent par ailleurs des valeurs incontournables. La diffusion à vaste échelle de ces problématiques annonce aujourd'hui un tournant qui voit le retour en force du thème de la responsabilité. Central en assurance, il avait eu tendance à être occulté au cours de la dernière décennie pour mieux coller aux accents hédonistes des comportements de consommation.

La mise sous pression généralisée des marchés accentue en outre un peu plus l'impératif de concentration et de diversification dans un secteur déjà en pleine ébullition. Mais les partenariats ou les rapprochements multiples se révèlent vite brouilleurs d'identité et d'image et obligent, sous faute de dérèglement de perception de la marque, à une démarche de clarification et de choix : soit par disparition de marques absorbées, soit par création de marques nouvelles issues de fusions d'entreprises, soit enfin par addition de marques et optimisation de stratégies multi-marques.

En bousculant l'ordre des valeurs attachées au métier d'assureur, la situation actuelle laisse la place à une recomposition des forces dans laquelle les facteurs identitaires et d'image constitueront un paramètre clé avec en toile de fond la nécessité de se différencier dans un univers de l'assurance marqué par l'isomorphisme des stratégies d'image. Le défi, pour chaque acteur est, à la lumière de la nouvelle donne, de se déterminer clairement sur le territoire de marque qu'il souhaite et qu'il peut occuper, en préservant la chaîne identitaire qui lui correspond. Dans la chaîne « stratégie, identité, image », si l'identité est le maillon faible, elle met en danger les deux autres. Ce défi s'inscrit par conséquent dans une double problématique : celle de mettre chaque entreprise face à elle-même, à la réalité de ses forces et de ses faiblesses, ainsi qu'à l'indispensable rigueur de la démarche à développer, et, par ailleurs, celle de détecter et d'exprimer sa spécificité dans un univers de marques pléthoriques et de mixité des typologies.

L'analyse menée par Precepta montre que les acteurs à but non lucratif (mutuelles, IP) disposent d'une fenêtre d'ouverture pour faire valoir des réponses en phase avec les nouvelles attentes. Mais de manière générale, les assureurs dans leur ensemble, moins affectés que le secteur de la banque, ont une occasion sans doute exceptionnelle de transformer cette situation de moindre mal en véritable avantage concurrentiel face à leurs principaux concurrents bancaires.

➤ Les **mutuelles d'assurance** ont été au cœur du processus d'inflation publicitaire au sein du secteur au cours des dernières années. Leur image positive est en effet l'un de leurs principaux atouts pour conserver leurs positions sur leur cœur d'activité d'origine dans les dommages, marchés les plus disputés, et pour investir de nouvelles activités. Mais les défis identitaires sont parallèlement multiples. Ils sont liés à un effet de saturation des discours et aux mouvements stratégiques conséquents engagés par l'ensemble des groupes mutualistes, qui modifient substantiellement la nature de leurs activités, de leurs cibles, de leur organisation interne au risque de perturber l'équilibre de leur système identitaire.

➤ Au sein des **compagnies d'assurance traditionnelles**, la politique de marque doit dépasser les contraintes spécifiques liées à la complexité de leurs organisations et à leur présence internationale. En s'emparant des thèmes du développement durable, de la responsabilité sociale et de la capacité d'anticipation, ces acteurs trouvent une occasion de redorer leur blason d'expert face à des mutualistes disposant d'une côte d'amour bien supérieure.

➤ Pour s'imposer sur le marché de l'assurance vie, **les banques**, n'ont, en quelque sorte, eu qu'à orienter leur puissance de frappe commerciale pour drainer l'épargne de leurs clients vers ce support attractif. En dommages et santé, l'affaire est plus complexe. L'atout distribution seul ne suffit pas. Les voies du développement passent par un dosage entre effort de légitimation et stratégie de rupture dans une situation de crise qui a en outre fortement entamé leur image auprès du grand public.

➤ Du côté des **groupes paritaires**, les processus de consolidation accélérés en cours débouchent sur une situation temporaire de noms de marques à rallonge issus de compromis politiques. L'occasion est unique de lancer une réflexion identitaire poussée qui doit faire évoluer les cultures et faire émerger des marques fortes dans le domaine de la protection sociale. L'effort engagé en ce sens par Réunica peut être cité en exemple.

➤ La concentration bat également son plein dans l'univers des **mutuelles du code de la Mutualité** qui privilégient traditionnellement un mode d'action et de communication collectif, relayé par leur principale instance de représentation, la Mutualité Française. Sous l'effet du durcissement de leur environnement concurrentiel, elles sont aujourd'hui de plus en plus amenées à développer une approche marketing et des stratégies de communication individualisées plus offensives qui devront elles aussi être passées au prisme identitaire pour garantir leur cohérence et leur efficacité.

Grâce à cette analyse très complète et opérationnelle, PRECEPTA 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.

**Emmanuel Sève**  
Directeur d'études PRECEPTA

Toute l'expertise des consultants sectoriels de PRECEPTA pour stimuler la réflexion et préparer les décisions du top management. Les études PRECEPTACONSULT sont le fruit de plus de 20 ans d'expérience pour décrypter et analyser les secteurs avec des méthodologies rigoureuses, formuler des conclusions opérationnelles et les transmettre avec des présentations professionnelles.

PRECEPTAconsult

Les études indispensables pour maîtriser vos enjeux stratégiques, en 2 parties :

**1. Les « MANAGEMENTS HIGHLIGHTS »**

- des conclusions opérationnelles sous la forme de slides professionnelles, pour vous imprégner des messages essentiels, et partager la réflexion en équipe (version papier ou fichier pdf)

**2. L'étude « STRATEGIES & CONCURRENCE »**

- l'analyse d'un consultant expert du secteur, avec les meilleures bases d'informations et des interviews en face à face.

PRECEPTAconsult

**Les slides des MANAGEMENTS HIGHLIGHTS**

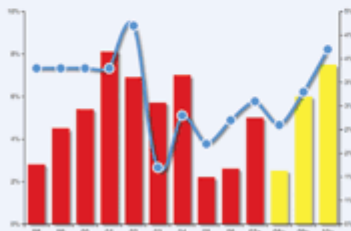


une présentation visuelle efficace pour communiquer et partager les messages-clés

PRECEPTAconsult

**L'étude STRATEGIES & CONCURRENCE**

- un traitement rigoureux de l'information,
- des prévisions exclusives,
- des analyses stratégiques pertinentes



# Stratégies de marque sur les marchés de l'assurance

## Le grand tournant identitaire : menaces et opportunités



- Analyser les impacts de la crise sur les stratégies de marque dans l'assurance
- Clarifier les principaux axes de réflexion identitaire
- L'analyse détaillée de l'identité et de la stratégie d'image de 22 acteurs issus des différentes catégories d'intervenants
- Quels leviers pour faire de la marque un avantage concurrentiel ?
- Quelle stratégie de marque pour investir la toile ?

Une étude indispensable pour stimuler la réflexion et préparer les décisions ; des entretiens en face à face et plus de 350 pages d'analyse et de données pour étayer les conclusions.



# Stratégies de marque sur les marchés de l'assurance. Le grand tournant identitaire : menaces et opportunités

## Slides : MANAGEMENT HIGHLIGHTS

Exclusif : les principales conclusions opérationnelles de l'étude en plus de 50 SLIDES « décisives et incisives » :

- Une présentation visuelle efficace pour vous imprégner plus facilement des informations et idées-clés de l'étude.
- Des messages forts et des présentations professionnelles pour mieux stimuler votre réflexion et appuyer vos décisions.
- Un outil essentiel pour partager plus efficacement la réflexion en équipe de direction ou avec vos collaborateurs.
- Présentées en format paysage, ces SLIDES sont disponibles en format papier ou électronique.

L'étude a été coordonnée par Emmanuel SEVE, directeur d'études chez Precepta, avec la collaboration de Claude MEILLET, expert en identité et stratégie d'image, précédemment Président de l'agence d'image institutionnelle Orchestra, puis co-fondateur et directeur associé de DDB&CO.

### PRECEPTA, STIMULATEUR DE STRATEGIES

Les études de PRECEPTA sont publiées à sa seule initiative. Elles ont pour but d'offrir une représentation vivante des évolutions décisives d'un marché et de la concurrence sectorielle. Elles mettent à disposition des décideurs une analyse pertinente des stratégies des entreprises et de leur performance.

Les études s'inscrivent dans une méthodologie rigoureuse et éprouvée. Les centaines d'entretiens en face à face effectués chaque année par les directeurs d'études de PRECEPTA avec des dirigeants et acteurs des marchés analysés permettent de décrypter les évolutions déterminantes des marchés et de la concurrence, avec un souci permanent d'objectivité et de créativité dans la réflexion.

Chaque étude PRECEPTA est ainsi l'outil de référence indispensable pour stimuler la réflexion et préparer les décisions.

## Analyse et research : STRATEGIES & CONCURRENCE

### 1. SYNTHÈSE EXECUTIVE

### 2. MÉTHODOLOGIE

- 2.1. Les concepts de la chaîne « stratégie, identité, image »
- 2.2. Les étapes de mise en œuvre d'une démarche identitaire

### 3. DÉFIS DES STRATÉGIES D'IDENTITÉ ET D'IMAGE DANS L'ASSURANCE

#### 3.1. Défis d'image dans l'assurance

Comblent les handicaps d'image liés au métier  
Emerger sur des marchés toujours plus concurrentiels  
Relayer un marketing de l'offre qui se doit d'innover  
Prendre la mesure des menaces et opportunités liées à la crise

#### 3.2. Défis identitaires des acteurs

Les stratégies de diversification : l'identité à l'épreuve  
Répondre aux nouvelles attentes sociétales  
Fédérer, mobiliser et fidéliser en interne

#### 3.3. Maîtriser et investir les multiples vecteurs d'image

Les agences physiques  
Les plates-formes téléphoniques  
Les enjeux de marque sur Internet  
Focus sur l'impact des comparateurs  
Focus sur l'internet comme espace social

#### 3.4. Répondre aux défis d'image posés par les stratégies multicanales

Les logiques multicanales  
Maintenir le niveau de satisfaction et prévenir les conflits d'intérêt

### 4. LES DÉFIS D'IMAGE SUR LES MARCHÉS DE L'ASSURANCE

#### 4.1. Les principaux marchés de l'assurance

Perspectives comparées des différents segments

#### 4.2. Assurances dommages

Dynamique rétrospective et perspectives des marchés à l'horizon 2012  
Analyse des enjeux de marque

#### 4.3. Assurances santé / prévoyance

Dynamique rétrospective et perspectives des marchés à l'horizon 2012  
Analyse des enjeux de marque

#### 4.4. Assurances vie / retraite

Dynamique rétrospective et perspectives des marchés à l'horizon 2012  
Analyse des enjeux de marque

### 5. DÉFIS IDENTITAIRES ET STRATÉGIQUES PAR CATEGORIES D'OPÉRATEURS

#### 5.1. L'environnement concurrentiel

Identifier les forces en présence  
Identifier les forces en présence en santé  
Analyser les critères discriminants clefs de segmentation stratégique

#### 5.2. Situation d'image des principales marques

La notoriété  
L'image  
L'attractivité des produits

#### 5.3. Les mutuelles d'assurance

Situation d'image des acteurs  
Défis identitaires et d'image : un capital image exceptionnel mais des systèmes identitaires en déséquilibre

#### 5.4. Les assureurs traditionnels

Situation d'image des acteurs  
Défis identitaires et d'image : éviter l'écueil de l'institutionnalisation

#### 5.5. Les bancassureurs

Situation d'image des acteurs  
Défis identitaires et d'image : entre légitimation et stratégie de rupture

#### 5.6. Les mutuelles du code de la Mutualité

Défis identitaires et d'image : déployer une identité propre au delà des prises de parole des instances collectives

#### 5.7. Les groupes de protection sociale

Défis identitaires et d'image : faire émerger des marques fortes dans le domaine de la protection sociale

### 6. SYSTÈMES ET STRATÉGIES IDENTITAIRES DES ACTEURS

#### 6.1. Situation identitaire des acteurs

Univers d'origine et inflexions récentes de la stratégie de marque  
L'identité visuelle  
Les slogans

#### 6.2. Stratégies de marque sur Internet

Comment investir la toile ?

#### 6.3. Stratégies sur Internet

Miser sur la marque pour contrer les *low cost*

### 7. L'ENVIRONNEMENT DES STRATEGIES DE COMMUNICATION

#### 7.1. Le marché publicitaire

#### 7.2. Les mutations du consommateur en période de crise

La dimension réaliste  
La dimension hédoniste  
La dimension fusionnelle  
La dimension responsable

### 8. STRATÉGIES DE COMMUNICATION DANS L'ASSURANCE

#### 8.1. Les stratégies publicitaires des acteurs

Les dépenses plurimédia, par médias, marchés et acteurs

#### 8.2. Les stratégies de sponsoring et de mécénat

Les initiatives des principales marques

#### 8.3. Les stratégies de valorisation des offres en ligne

Stratégie d'image et de référencement  
Les 3 points majeurs d'accès aux offres en ligne  
Éléments de synthèse et d'arbitrage stratégique

#### 8.4. Passer à l'ère de l'interactivité

Les stratégies Web 2.0

## 9. Les enseignes sur le marché des particuliers : analyses monographiques

Les monographies présentent les dispositifs des principaux groupes présents sur le marché de l'assurance de particulier, ainsi qu'une analyse de leur identité et de leur image :

### Présentation de l'enseigne en assurance de particuliers

- ⇒ Position globale, données clés en assurance de particuliers en France, dispositif commercial et organisation
- ⇒ Evénements récents, axes stratégiques en assurance de particuliers en France

### Identité et image de l'enseigne

- ⇒ Analyse des composants identitaires (marque, logo, slogan)
- ⇒ Stratégie d'image (axes de communication, sémantique)
- ⇒ Concept identitaire identifié et diagnostiqué

- AGF /Allianz
- Axa
- Aviva
- CNP Assurances
- Crédit Agricole
- Crédit Mutuel
- GAN
- Generali
- GMF
- Groupama
- Harmonie Mutualité
- La Mutuelle Générale
- MAAF
- MACIF
- MAIF
- Malakoff-Médéric
- Matmut
- MGEN
- MMA
- MNT
- ProBTP
- Swiss Life

## Tableaux et matrices : la source d'information la plus complète sur les stratégies de marque dans l'assurance

### Défis des stratégies d'identité et d'image dans l'assurance

T1	Les principaux facteurs explicatifs du renforcement du pouvoir de négociation des clients
T2	La convergence des portefeuilles d'activité
T3	L'analyse des facteurs clefs de succès pour maintenir le capital d'une marque
T4	L'évolution des réseaux d'agences : 3 grandes tendances
T5	Les stratégies autour des plates-formes téléphoniques
T6	L'évolution des missions des centres de relation client téléphonique
T7	Internet : un média pleinement intégré dans la relation des Français à l'assurance
T8	Selon l'opération concernée, quel choix de canal faites-vous ?
T9	Les dix principales activités des internautes européens âgés de 25 à 34 ans
T10	Les Français et le social-networking en quelques chiffres
T11	L'audience mondiale des principaux réseaux sociaux
T12	Les défis de l'accessibilité
T13	Les contraintes à prendre en compte en matière de stratégie multicanal
T14	Des défis à relever face au choix de placer le client au centre des préoccupations stratégiques
T15	Les trois conditions du multicanal

### Défis d'image sur les différents marchés de l'assurance

T16	Les principaux marchés de l'assurance
T17	L'évolution des cotisations en assurance automobile (1995-2008)
T18	Les prévisions de croissance de l'assurance automobile (1995-2012)
T19	L'évolution des cotisations en assurance MRH (1995-2008)
T20	Les prévisions de croissance de l'assurance MRH (1995-2012)
T21	Les enjeux identitaires et d'image en assurance auto
T22	L'évolution des cotisations en assurances maladie, décès, accident (1995-2008)
T23	Les prévisions de croissance en assurances maladie, décès, accident (1995-2012)
T24	En santé, les grilles de segmentation transversales bousculent les approches affinitaires
T25	Les enjeux identitaires et d'image en assurance santé
T26	L'évolution des cotisations d'assurance vie et capitalisation (1995-2008)
T27	Les prévisions de croissance de l'assurance vie (1998-2012)
T28	Les enjeux identitaires et d'image en assurance vie / retraite

### Défis identitaires et stratégiques par familles d'opérateurs

T29	Les principaux groupes du marché de l'assurance
T30	Les leaders de l'assurance santé complémentaire
T31	Les principaux facteurs discriminants de la segmentation stratégique
T32	La notoriété, l'image et l'attractivité des produits des marques d'assurance
T33	L'image des principales enseignes de mutuelles d'assurance
T34	Les défis identitaires et d'image pour les mutuelles d'assurance
T35	L'évolution des effectifs d'agents généraux (1994-2007)
T36	Le classement 2007 des principaux réseaux
T37	L'image des principales enseignes de compagnies d'assureurs
T38	Les défis identitaires et d'image pour les compagnies d'assurance traditionnelles
T39	Les bancassureurs : devenir des acteurs globaux de l'assurance
T40	L'image des principales enseignes de bancassureurs
T41	Les défis identitaires et d'image pour les bancassureurs

T42	Les défis identitaires et d'image pour les mutuelles du code de la Mutualité
T43	Les défis identitaires et d'image pour les groupes paritaires

### Systèmes et stratégies identitaires des acteurs

T44	Les mutuelles d'assurance : identité visuelle, signatures, inflexions récentes des stratégies d'identité
T45	Les compagnies d'assurance traditionnelles : identité visuelle, signatures, inflexions récentes des stratégies d'identité
T46	Les mutuelles du Code de la Mutualité : identité visuelle, signatures, inflexions récentes des stratégies d'identité
T47	Les groupes de prévoyance : identité visuelle, signatures, inflexions récentes des stratégies d'identité
T48	Les bancassureurs : identité visuelle, signatures, inflexions récentes des stratégies d'identité
T49	La synthèse des 4 cas de figure pour le positionnement en ligne des click and mortar
T50	Les stratégies click and mortar pour contrer les low cost

### L'environnement des stratégies de communication

T51	La structure des investissements publicitaires en 2008
T52	Le marché publicitaire (1998-2008)
T53	Le poids des dépenses publicitaires dans le PIB (1992-2008)
T54	L'évolution de l'écart entre recettes publicitaires brutes et recettes publicitaires nettes dans les médias et l'internet de 2003 à 2008
T55	Les principaux leviers de la rationalisation des dépenses de publicité
T56	Les trois axes de changement du modèle publicitaire
T57	Le marché publicitaire à l'horizon 2015

### Stratégies de communication dans l'assurance

T58	Que faire face à un consommateur peu impliqué ?
T59	Les dépenses plurimédias des assureurs (2001-2008)
T60	Les investissements publicitaires par médias (2000-2006)
T61	La répartition des investissements publicitaires produits par marchés en 2007
T62	Les principaux budgets publicitaires dans l'assurance en 2007
T63	Les principaux budgets publicitaires dans l'assurance au premier semestre 2008
T64	Les points d'entrée à un site Web
T65	Arbitrage entre les différentes stratégies de valorisation de l'offre en ligne
T66	Changement de paradigme dans les stratégies de communication et d'image des marques
T67	Les enjeux autour des communautés
T68	Les facteurs clefs de succès pour animer une communauté sur le Net

**Date de publication : Avril 2009**

Informations complémentaires  
Contact : Frank Benedic e-mail : fbenedic@precepta.fr

## Principales marques d'assurances citées dans l'étude (\*)

ADREA  
AG2R-LA MONDIALE  
AGF / ALLIANZ  
AGRICA  
ALO@ ASSURANCES  
AMAGUIZ  
AMF ASSURANCES  
APICIL  
APREVA  
APRIL ASSURANCES  
APRIONIS  
AREAS  
ARPEGE  
ASSURBIKE  
AUDIENS  
AVIVA  
AXA  
BANQUE POPULAIRE  
BNP PARIBAS  
CAISSE D'EPARGNE  
CAMACTE  
CARREFOUR ASSURANCES  
CIC  
CNP  
CREDIT AGRICOLE  
CREDIT MUTUEL  
DIRECT ASSURANCES  
EOVI MUTUELLES  
GAN  
GENERALI  
GMF

GROUPAMA  
GROUPE D&O  
HARMONIE MUTUALITE  
HSBC  
IDMACIF  
INEAS  
IPECA  
IRCEM  
IRP AUTO  
ISICA  
L'AUXILIAIRE  
LA BANQUE POSTALE  
LA MUTUELLE GENERALE  
LCL  
LMDE  
MAAF ASSURANCES  
MACIF  
MACSF  
MAE  
MAF-EUROMAF  
MAI  
MAIF  
MALAKOFF-MÉDÉRIC  
MAPA  
MATMUT  
MCD  
MGEN  
MGET  
MGFI  
MGP  
MIP  
MMA

MNH  
MNT  
MONCEAU ASSURANCES  
MORNAY  
MUTUELLE BLEUE  
MUTUELLE DES MOTARDS  
MUTUELLE FAMILIALE  
MUTUELLE MIEUX ETRE  
MUTUELLE NATIONALE MILITAIRE  
MUTUELLES DE POITIERS ASSURANCES  
NOVALIS-TAITBOUT  
OCIANE  
PREVADIES  
PROBTP  
REUNICA  
SANTEVIE  
SHAM  
SMABTP  
SMACL  
SMATIS  
SMEREP  
SMI  
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE  
SOLLY AZAR  
SPHÉRIA VAL DE FRANCE  
SWISS LIFE  
THÉLEM ASSURANCES  
UNEO  
VAUBAN-HUMANIS

(\*) Liste non exhaustive