



PROMOUVOIR LES SOCIÉTÉS D'ASSURANCE MUTUELLE ET LA MUTUALITÉ

Bonnes pratiques vis-à-vis des collaborateurs et des sociétaires

Rapport préparé par le groupe de Travail « Promotion, Information et
Développement » pour la période 2002 – 2004

9 septembre 2004

Groupe de Travail présidé par Cor Ensing

English version available upon request to aisam@aisam.org

Editeur : Lieve LOWET
Association Internationale des Sociétés d'Assurance Mutuelle
Square de Meeûs, 22B/16
BE – 1050 Bruxelles • Belgique
Tel. : +32 (0)2 503 38 78 • Fax : +32 (0)2 503 30 55
E-mail : aisam@aisam.org • Web : www.aisam.org

TABLE DES MATIERES

- 1. Introduction**
- 2. Partie 1 : les valeurs et critères les plus courants auxquels les sociétés d'assurance mutuelle sont attachées**
- 3. Partie 2 : Bonnes pratiques dans les sociétés d'assurance mutuelle vis-à-vis des sociétaires et des collaborateurs**
- 4. Partie 3 : Exemples de bonnes pratiques mises en place par les membres de l'AISAM pour la promotion des valeurs mutualistes en assurance par thème:**
 - Fidélisation
 - Avantages mis à disposition
 - Produits
 - Services
 - Gouvernance
 - Information
 - Formation

1. Introduction

Il a été donné comme mandat au Groupe de Travail « Promotion, Information et Développement » de l'AISAM d'étudier les différents moyens de promotion des principes mutualistes.

En effet, de nombreux travaux¹ ont montré que la meilleure défense passe par la promotion du concept et du statut de la mutuelle d'assurance auprès du grand public c'est-à-dire par une meilleure connaissance et la mise en valeur des avantages qui y sont liés.

Plus encore, c'est en échangeant des expériences et de l'information entre mutuelles qu'elles seront mieux armées face au marché et à la concurrence mais aussi qu'elles assureront leur pérennité.

Comme première étape, le groupe de travail a donc décidé de recueillir des exemples de bonnes pratiques utilisées par les membres de l'AISAM afin de promouvoir les concepts et valeurs mutualistes, en se focalisant d'abord sur les deux groupes d'intervenants principalement intéressés à savoir : les collaborateurs de la mutuelle et les sociétaires.

- 1- **les collaborateurs de la mutuelle** : ils sont porteur de l'image de l'entreprise vis-à-vis des clients sociétaires et vis-à-vis des fournisseurs de la mutuelle et de toutes autres personnes en contact avec celle-ci. Il est ainsi important qu'ils soient non seulement au courant des spécificités de la société pour laquelle ils travaillent, mais ils doivent aussi être capable de les véhiculer, et d'expliquer ces valeurs bien spécifiques en externe.
- 2- **les sociétaires** : ils sont le coeur, la raison d'être de la mutuelle, les sociétaires doivent savoir qu'ils sont assurés auprès d'une société d'assurance mutuelle et non par auprès de n'importe quelle société d'assurance et en comprendre et sentir la différence. Le statut de sociétaire comporte des droits et des obligations bien différents et plus spécifiques que le client d'une quelconque autre société d'assurance. Le sociétaire cumule en effet deux casquettes : celle de client et celle proche du statut d'actionnaire. Il est du devoir de la mutuelle de lui expliquer et de lui rappeler afin qu'il puisse remplir correctement son rôle.²

Comme étape suivante, il pourra être envisagé d'étudier les relations entre les mutuelles et une audience plus large tels que les gouvernements nationaux, les autorités de contrôle, ou encore des sociétaires/clients potentiels.

¹ voir www.mutuo.co.uk

² voir Myners review of Governance of Mutual Life Offices, July 2004

La première partie de ce document (Partie 1) rappelle un certain nombre de critères et valeurs auxquels les assureurs mutualistes sont attachés, et dans une deuxième partie (Partie 2), sont recensés les différents moyens utilisés pour promouvoir et diffuser ces principes mutualistes auprès des sociétaires et des collaborateurs.

Ces deux parties résument divers questionnaires et travaux réalisés au sein de l'AISAM ces dernières années. Elles ne sauraient en aucun cas représenter l'ensemble des mutuelles d'un pays ou d'un continent et n'ont pas non plus vocation à être exhaustives. Bien que les mutuelles d'assurance qui ont donné les exemples dans la Partie 2 ne soient pas nominativement citées, chaque action mentionnée est pratiquée par une mutuelle au moins.

La troisième partie (Partie 3) est un recueil des bonnes pratiques en cours observées spécifiquement dans une société d'assurance mutuelle.

Le Groupe de travail souhaite remercier tout particulièrement les membres de l'AISAM qui ont contribué activement à cette troisième partie.

Partie 1 : les valeurs et critères les plus courants auxquels les sociétés d'assurance mutuelle sont attachées

A - Vis-à-vis des sociétaires

- Un objectif premier : la satisfaction des sociétaires
- Respect des sociétaires qui comporte deux axes essentiels :
 - L'éthique, essentielle en assurance puisqu'il s'agit d'un produit différent des autres produits
 - La sécurité du sociétaire
- Fidélisation des sociétaires en leur donnant des services de qualité au moyen d'un personnel motivé et responsable
- Gouvernance: trouver et mettre en place des moyens qui permettent au sociétaire de participer à la direction de la mutuelle
- Transparence et ouverture vers le sociétariat et la société en général y compris transparence sur les conditions générales d'assurance et les primes
- Logique plus de services de qualité que de profit
- Nécessité d'être innovant afin de satisfaire les sociétaires
- Juste tarification en fonction du risque et des coûts et non en fonction de ce que permet le marché
- Offrir aux sociétaires les meilleurs produits au meilleur prix
- Prévention des risques
- Rechercher à assurer des risques difficilement assurables techniquement, en gardant toujours en vue l'intérêt de l'ensemble des sociétaires

B - Vis-à-vis des collaborateurs

- Appliquer les principes de solidarité et de responsabilité au profit des collaborateurs de l'entreprise
- Accorder une place importante aux politiques d'emploi et de formation
- Contribuer à la promotion sociale des collaborateurs
- Exiger un niveau de services orienté vers les clients sociétaires assurés qualitativement et quantitativement très élevé

C - Vis-à-vis de tous (collaborateurs et sociétaires/clients)

- S'attacher à obtenir une efficacité sur le long terme plutôt qu'une vision à court terme
- Rendre des services à tous les protagonistes y compris le tissu local et régional, et à la société en général
- Promouvoir la philosophie de la mutualité
- Partager les valeurs de solidarité et d'équité
- Prendre en compte le facteur humain dans toutes les activités de la mutuelle
- Décrire clairement le risque que la mutuelle considère comme inassurable par son aspect asocial ou non éthique

Partie 2 : Bonnes pratiques dans les sociétés d'assurance mutuelle vis-à-vis des sociétaires (A) et des collaborateurs (B)

Le Groupe de Travail a sélectionné 7 domaines dans lesquels des cas de bonnes pratiques ont été identifiés à la fois pour les sociétaires et pour les collaborateurs. Les résultats vous sont présentés ci-dessous :

A - Vis-à-vis des sociétaires :

1. Fidélisation

- Distribution des bénéfices aux sociétaires :
 - Mise en place d'une politique adaptée de ristournes en fonction des résultats de la mutuelle
 - Distribution soit égalitaire entre les sociétaires soit en fonction des types de contrats, soit en fonction de la durée du contrat
 - Création de « comptes » sociétaires sur lesquels sont versées les ristournes
- Redistribution aux sociétaires des participations bénéficiaires sous forme d'amélioration des services rendus sans augmentation des tarifs
- Rabais de fidélité dans certaines branches

2. Avantages mis à disposition

- Définir une politique de résiliation adaptée au cas par cas : jugement « moral » plutôt que « juridique »
- Mettre en place des services et prestations gratuits annexes aux contrats
- Mettre en place des bourses pour les sociétaires en difficulté et de soutien psychologique si besoin

3. Produits

- Développer de nouveaux produits (assistance à domicile, garantie des accidents de la vie) non développés par les concurrents ou à un coût moindre
- Assurer des risques là où les autres ne souhaitent pas assurer, proposer des solutions innovantes
- Associer le sociétariat à la vie de la mutuelle par le biais de panels qui testent les nouveaux produits ou donnent leur avis sur de nouveaux services

4. Services

- Définir une politique de Prévention des Risques : auto, accidents du travail etc.. mise en place de guides de bonnes pratiques, de formation
- Obtenir des labels délivrés par des organismes indépendants et extérieurs soit pour les produits soit de type agréation ISO
- Mettre en place des « call centre » pour la gestion des sinistres 24h/24h et 7j/7j
- Proposer des services de type « réparation en nature » plutôt que remboursement classique

5. Gouvernance

- Créer différents types de Comités composés totalement ou partiellement de sociétaires. Par exemple :
 - Comité Consultatif qui reçoit le même type d'information sur la société qu'en interne
 - Comité d'Investissement qui garantit la transparence et la diversité des critères pour les investissements financiers
 - Comité de Solidarité qui distribue des prestations sociales en accord avec la stratégie définie au niveau de la mutuelle (bourses, aides aux handicapés etc.)
 - Commission de garantie de l'assuré
- Inciter à la participation aux Assemblées générales en remboursant les frais de déplacements ou de garde d'enfants

6. Information

- Mise en place de journaux périodiques (lettre d'informations, courriers spécifiques pour certaines occasions comme les ristournes etc.)
- Mise en place de réunion d'informations avant les A.G mais aussi plus régulièrement pour informer de la création de nouveaux produits, de conférences à thème intéressant le sociétariat
- Mise en place de plateforme téléphonique d'information gratuite

7. Formation

- Former les représentants des sociétaires régulièrement

B - Vis-à-vis des collaborateurs :

1. Fidélisation

- Implication des employés dans le recrutement de nouveaux candidats par la mise en place de primes

2. Avantages mis à disposition

- Alimentation d'un fond dont les bons résultats sont redistribués aux employés et mise en place d'un système de participation bénéficiaire (système de rémunération complémentaire des salariés en fonction des bons résultats de la société d'assurance mutuelle)
- Suivi médical gratuit, actions anti-tabac, enquêtes stress
- Flexibilité du temps de travail
- Projet "PC-Privé" destiné à l'ensemble du personnel (avec intervention partielle de l'employeur et facilité de paiement)
- Mise en place de système de prime à l'excellence individuelle mais aussi en équipe

3. Produits

- Incitation pour les collaborateurs d'acquérir un contrat d'assurance auprès de la mutuelle pour laquelle ils travaillent et offre d'un contrat d'assurance pour chaque nouveau collaborateur

4. Services

- Mise en place d'une politique sociale : aide à la garde des enfants, réservation de places en crèche, aide psychologique pour employé ou famille en difficulté, programme de conciliation vie personnelle et vie professionnelle
- Création d'associations sportives.

5. Gouvernance

- Mise en place de politique de non discrimination (sexe, âge, nationalité, convictions religieuses et philosophiques)
- Incitation à la mobilité du personnel : publication des postes à pourvoir sur intranet, benchmark du programme de rémunération, évaluation du personnel
- Mise en place d'une politique de licenciements adaptée : pas de licenciements, encouragement à la mobilité du personnel par des formations adaptées
- Participation des salariés au conseil d'administration (1 ou 2 représentants des salariés sont élus au Conseil d'administration)

6. Information

- Mise en place d'une communication interne par le biais de journaux et d'intranet dédiés à l'information sur la société pour les collaborateurs
- Mesure du bien-être des salariés : baromètre social des collaborateurs

7. Formation

- Programmes spécifiques pour les nouveaux collaborateurs sur la mutualité et ses principes
- Programme de formation linguistique
- Programme de formation en informatique
- Programme de formation comportementale (ex. : gestion du stress pour les collaborateurs des bureaux régionaux)
- Cours de management
- Mise à disposition à domicile de matériel didactique pour les collaborateurs sur le terrain (exemple : les inspecteurs)
- Centre de formation en assurance : formation en externe financée par l'employeur si elle est en relation avec la fonction
- Création de formation en interne récompensée par un diplôme interne
- Création d'universités
- Stages de formation technique obligatoire pour les nouveaux collaborateurs par des cadres d'entreprise
- Programmes individuels de formation ; développement de l'Ecole de Spécialisation Technique ; réalisation d'un portail de formation par le support d'une plateforme de e-learning

Partie 3 : Exemples de bonnes pratiques pour la promotion des valeurs mutualistes en assurance

	A - Sociétaires	B - Collaborateurs
1 - Fidélisation	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Introduction d'une politique de ristournes ➤ Rabais de fidélité dans certaines branches 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implication des employés dans le recrutement de nouveaux candidats par mise en place de primes
2 – Avantages mis à disposition	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Définir une politique de résiliation adaptée au cas par cas : jugement « moral » plutôt que « juridique » ➤ Mettre en place des services et prestations gratuites annexes aux contrats 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Alimentation d'un fond dont les bons résultats sont partiellement redistribués aux employés
3 - Produits	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Développer de nouveaux produits (assistance à domicile, garantie des accidents de la vie) non développés par les concurrents ou à un coût moindre : ➤ Impliquer les sociétaires dans la création de nouveaux produits 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incitation pour les collaborateurs d'acquiescer un contrat d'assurance auprès de la mutuelle et offre d'un contrat d'assurance pour chaque nouveau collaborateur
4 - Services	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mettre en place des « call centre » pour la gestion des sinistres 24h/24h et 7j/7j ➤ Obtenir des labels délivrés par des organismes indépendants et extérieurs 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mise en place d'une politique sociale : aide à la garde des enfants, réservation de place en crèche, aide psychologique pour employé ou famille en difficulté, programme de conciliation vie personnelle et vie professionnelle
5 - Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inciter à la participation aux Assemblées Générales par la mise en place d'un certain nombre de règles (en remboursant certains frais...) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incitation à la mobilité du personnel : publication des postes à pourvoir sur intranet, benchmark du programme de rémunération, évaluation du personnel
6 - Information	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Augmenter le nombre de journaux dédiés aux sociétaires ➤ Réunion d'information avant les Assemblées Générales ➤ Mise en place de numéros de téléphone d'information gratuits ➤ Campagne publicitaire 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Journaux et intranet dédiés à l'information sur la société pour les collaborateurs
7 - Formation	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Former les représentants des sociétaires régulièrement 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Programme de formation linguistique, programme de formation en informatique, création de formation en interne récompensée par un diplôme interne ➤ Création d'universités ➤ Programme spécifique pour les nouveaux collaborateurs sur la mutualité et ses principes.

Source: Questionnaire AISAM sur la Responsabilité Sociale, été 2003

Bonne Pratique 1-A

Fidélisation des sociétaires

INTRODUCTION D'UNE POLITIQUE DE RISTOURNES

Nom de la société qui a mis en place la bonne pratique :

Mutuelle de Poitiers Assurances (France)

Société de type :

- Vie
- Non-Vie
- Mixte
- Régionale ou locale
- Nationale
- Professionnelle
- Particulier
- Branche la plus pratiquée : **Automobile / Incendie**

Taille de la société

- Nombre d'employés : **750 acteurs**
- Montant de primes nettes de réassurance : **188 Millions d'euros (2003)**
- Montant de primes brutes de réassurance : **203 Millions d'euros (2003)**
- Nombre de sociétaires : **355 000**
- Nombre de clients (si différent) :

Description succincte de la bonne pratique :

Distribution d'une ristourne de cotisations aux sociétaires.

En fin d'exercice, nous constituons une provision de ristourne si les résultats le permettent, après alimentation suffisante des provisions de sinistres et fonds propres. Nous ristournons alors à nos sociétaires un pourcentage de leurs cotisations. Cette possibilité de ristourne, à la disposition des Sociétés d'Assurance Mutuelle à cotisations variables, peut se faire par :

- Catégorie de sociétaire (particuliers, professionnels ...)*
- Branche d'assurance (automobile, habitation..), pour l'une ou plusieurs d'entre elles suivant les résultats.*

En 2003, nous avons distribué une ristourne aux sociétaires pour leurs risques de « particuliers » (95% du portefeuille total).

Signalons enfin que cette politique de ristournes n'est pas nouvelle. Ainsi à titre d'exemple, des provisions de ristournes ont également été constituées en 2000 et 2001 et à de nombreuses reprises depuis 1990.

Objectif visé :

Fidélisation des sociétaires afin de les inciter à regrouper leurs contrats.

Cet outil est majeur pour les Sociétés d'Assurance Mutuelle à cotisations variables, dans la mesure où il constitue un véritable atout par rapport aux autres formes juridiques de sociétés : Il est souvent délicat de prévoir une baisse de la tarification en début d'exercice, alors que nous ne connaissons pas l'étendue des charges de cet exercice (inversion du cycle) ; l'outil « ristourne » permet d'attendre la fin de l'exercice et de décider, quand le résultat de cet exercice est satisfaisant, la distribution d'une ristourne de cotisation.

Signalons également que la constitution de la provision de ristourne est déductible fiscalement dans un cadre réglementaire.

Actions mises en place et délais:

Ainsi, décidée par le conseil d'administration avant la fin de l'exercice, elle est annoncée aux sociétaires avant le 31 décembre. Elle est ensuite distribuée au cours du premier trimestre de l'exercice suivant (envoi d'une lettre chèque).

Moyens mis en place (humains, financiers...)

La ristourne 2003 (envoyée en 2004) est d'un montant de 5,2 millions d'euros.

Ce montant est partagé par les sociétaires « particuliers » au prorata de leurs cotisations versées en 2003 (chèque ristourne de 3% de leur cotisation sur les risques de particuliers).

Résultats : (intermédiaires, finaux, mesurés ou non)

Grande satisfaction de nos sociétaires – renforcement de l'esprit mutualiste.

Nom et coordonnées de la personne à contacter :

Maxime-Henri DESERT, Directeur Général

Tél. : +33 (0)5.49.37.49.37

E-mail: mh.desert@mutpoitiers.fr

Internet : www.mutpoitiers.com

Bonne Pratique 1-A
Fidélisation des sociétaires
MISE EN PLACE D'UNE POLITIQUE D'INCITATION AU
REGROUPEMENT DE CONTRATS :
OPERATION CARRE D'AS

Nom de la société qui a mis en place la bonne pratique :

Mutuelle de Poitiers Assurances (France)

Société de type :

- Vie
- Non-Vie
- Mixte
- Régionale ou locale
- Nationale
- Professionnelle
- Particulier
- Branche la plus pratiquée : **Automobile / Incendie**

Taille de la société

- Nombre d'employés : **750 acteurs**
- Montant de primes nettes de réassurance : **188 Millions d'euros (2003)**
- Montant de primes brutes de réassurance : **203 Millions d'euros (2003)**
- Nombre de sociétaires : **355 000**
- Nombre de clients (si différent) :

Description succincte de la bonne pratique :

L'opération « Carré d'as » a été mise en place en 2001 avec 3 objectifs :

- récompenser la fidélité de nos sociétaires complets ;*
- compenser, au bénéfice des sociétaires fidèles, les avantages souvent consentis aux prospects ;*
- inciter les sociétaires à devenir sociétaire complet (c'est à dire les inciter à regrouper leurs contrats à la Mutuelle de Poitiers).*

Ainsi, deviennent membres du « club carré d'as », les sociétaires titulaires d'au moins 4 contrats (1 contrat auto, 1 contrat MRH, 1 contrat santé ou individuelle accident, 1 contrat garantissant un 4ème risque de particulier (protection juridique, bateau ou tout autre seconde voiture, habitation...))

Les sociétaires qui deviennent membres du carré d'as reçoivent un chéquier « privilège » permettant l'accès à un certain nombre d'avantages:

- 5 chèques, à utiliser au choix :*
- remboursement de la franchise auto jusqu'à 100 euros (en cas d'accident auto),*
- contrat chasse pour 1 euro,*
- contrat scolaire pour 1 euro,*
- contrat Protection juridique pour 1 euro,*
- contrat neige pour 1 euro,*
- Une réduction sur la cotisation de 1ère année pour toute souscription d'un contrat auto, MRH, santé supplémentaire.*

Objectif visé :

Récompenser les sociétaires fidèles

Inciter les sociétaires à regrouper leurs contrats à la Mutuelle de Poitiers

Actions mises en place et délais:

Larges opérations commerciales (différents mailings depuis 2001). L'opération date de 2001 et se poursuit d'année en année. (Programmée jusqu'en 2006 pour l'instant).

Moyens mis en place (humains, financiers...)

L'opération a été mise en place par la direction commerciale et relayée localement par nos points de vente. Les sociétaires sont informés de l'opération par différents mailings, lettre aux sociétaires...Le coût marketing de l'opération est assez important dans la mesure où tout sociétaire qui devient membre du club reçoit un courrier de félicitations + chèque. Le coût « opérationnel » est également important (utilisation des chèques remboursement de la franchise, ou contrat pour 1 euro). Le financement est assumé par une partie du budget.

Résultats : (intermédiaires, finaux, mesurés ou non)

Des résultats précis sont difficiles à donner. L'opération est reconduite d'année en année suite à la satisfaction client témoignée. Notre taux de fidélisation (9.2 % de turnover en 2003) est satisfaisant et s'améliore d'année en année.

Il est cependant difficile de l'attribuer à telle ou telle opération commerciale ou de fidélisation. Le taux d'équipement contractuel est également satisfaisant : 2.65 contrats par sociétaire en moyenne.

Aujourd'hui, près de 60 000 sociétaires sont membres du carré d'as. Près de 10 000 sociétaires rejoignent chaque année « le club ».

Nom et coordonnées de la personne à contacter :

Guy FAVRELIERE - Directeur Commercial

Tél. : +33 (0)5.49.37.49.37

E-mail: guy.favreliere@mutpoitiers.fr

Internet : www.mutpoitiers.com

Bonne Pratique 1-A

Fidélisation des sociétaires

PROGRAMME DE FIDELITE POUR LES SOCIETAIRES

Nom de la société qui a mis en place la bonne pratique :

Tapiola Group (Finlande)

Société de type :

- Vie
- Non-Vie
- Mixte
- Régionale ou locale
- Nationale
- Professionnelle
- Particulier

➤ Branche la plus pratiquée :

Tapiola fournit aussi des fonds et des plans de pension ainsi que des services bancaires (comptes personnels uniquement) dans toute la Finlande.

Taille de la société (2003) :

- Nombre d'employés : **2.400 salariés ; 1.000 agents exclusifs**
- Montant de primes nettes de réassurance :
- Montant de primes brutes de réassurance : **€1.681.000.000 (Chiffre d'affaires total du groupe : €2,5 milliards)**
- Nombre de sociétaires : **1.100.000**
- Nombre de clients (si différent) : *Pratiquement identique, seuls quelques clients dans la branche assurance avec des polices à court terme ne remplissent pas les conditions pour devenir sociétaires.*

Description succincte de la bonne pratique :

Le programme pour les sociétaires récompense les clients pour leur fidélité, pour la concentration de leurs polices d'assurance et pour leur prudence.

Les nombreux avantages pour les sociétaires sont classés en cinq catégories :

- *avantages au niveau du service*
- *avantages financiers liés aux assurances*
- *avantages financiers pour les épargnants et les investisseurs*
- *avantages financiers pour les clients bancaires*
- *avantages octroyés par les partenaires*

Plus l'adhésion est longue et plus la concentration est élevée, plus les avantages sont importants.

Un sociétaire est quelqu'un qui a au moins une police d'assurance continue auprès de Tapiola Group.

Tapiola offre des services supplémentaires et des avantages financiers à ses clients (assurance, banque et fonds).

Tapiola apprécie une relation à long terme qui permet aux clients de concentrer leurs assurances et leurs activités financières auprès de Tapiola.

Les avantages aux sociétaires sont octroyés automatiquement, dès qu'un service ou produit est acheté et lorsque la durée de l'adhésion augmente.

Le programme pour les sociétaires est en développement constant suite aux remarques des clients et les besoins en personnel.

Services supplémentaires :

- *Analyse gratuite des besoins*
- *conseil individuel gratuit en matière d'épargne et d'investissement*
- *assistance urgente 24/24 gratuite pour l'assurance maison, voiture et voyage*
- *dédommagement par téléphone dans les 24 heures pour les petits sinistres*
- *gestion commune gratuite banque/assurance/fonds sur l'Internet*
- *le service Internet inclut un outil personnel de suivi revenus/dépenses*

Avantages financiers liés à l'assurance

- *réduction annuelle sur les plus importantes polices non-vie des ménages :*
 - *5 % après un an*
 - *7 % après cinq ans*
 - *10 % après dix ans*
- *réduction annuelle de € 10 sur les dépenses administratives liées aux économies dans l'assurance vie*

- *Pourcentage de ristourne transférable aux enfants :*
 - *les enfants qui s'installent dans leur propre maison reçoivent la même ristourne que leurs parents*
- *Ristourne après une période sans sinistre*
 - *Si l'assurance maison ou agricole n'a pas versé de dédommagement sur une période de cinq ans, une ristourne de 20 % sur les primes sera octroyée chaque cinquième année*
 - *Ristourne supplémentaire de 5 % pour les chauffeurs prudents (assurance auto)*
- *Ristourne sur l'assurance accidents et voyages*
 - *jusqu'à 30% sur les nouvelles polices annuelles voyages et accidents personnels contractées par des clients ayant une assurance maison ou exploitation agricole*
 - *10 % sur les nouvelles polices voyages à court terme.*

Avantages financiers pour les clients bancaires

- *Les sociétaires qui ont une assurance maison et une assurance supplémentaire continue auprès de Tapiola peuvent utiliser gratuitement le service Internet et reçoivent gratuitement une carte de débit, une carte Visa Electron, ou la gratuité du retrait de liquide.*
- *L'intérêt sur le compte est calculé au jour le jour plutôt qu'en fonction d'un solde mensuel minimal qu'appliquent les autres banques.*
- *Retraits gratuits de tout bancomat en Finlande*
- *Les clients de moins de 27 ans reçoivent gratuitement le service Internet et une carte de débit, une carte Visa Electron ou le retrait de liquide.*

Avantages financiers pour les épargnants et les investisseurs

- *Ristournes sur les droits d'inscription pour les fonds de Tapiola*
 - *investissements dans le Tapiola Balance Fund sans droits d'inscription*
 - *ristourne en ligne de 0,2 % sur les droits d'inscription pour tous les autres fonds de Tapiola*

Avantages octroyés par les partenaires :

- *Magasin coopératif inclut les primes payées pour les polices Tapiola dans leur système de carte de fidélité :*
 - *les sociétaires qui sont aussi membres du magasin coopératif peuvent obtenir des bonus pour les primes payées pour la plupart des polices d'assurance non vie et des assurances groupes vie. Le bonus est de maximum 5 %.*
- *Ristourne sur les honoraires d'agents immobiliers :*
 - *ristourne sur les honoraires de l'agent immobilier SKV lors de la vente de sa propre maison*

Objectif visé :

L'objectif du programme est d'améliorer la fidélité des clients et d'augmenter l'importance de l'adhésion.

Le programme de fidélité pour les sociétaires promeut le caractère mutuel de Tapiola.

Actions mises en place et délais:

Moyens mis en place (humains, financiers...)

Résultats : (intermédiaires, finaux, mesurés ou non)

Tapiola a connu une remarquable hausse de sa part de marché, qui est passée de 13,1 % à 16,7 % depuis que le programme fut lancé en 1997.

La valeur des avantages était de € 52 millions en 2003 et représente 12 % des revenus des primes non-vie dans le segment des clients individuels.

Nom et coordonnées de la personne à contacter :

Sari BYMAN

Tél. : + **358 9 453 3456**

E-mail: sari.byman@tapiola.fi

Internet : **www.tapiola.fi**

Bonne Pratique 2-B

Avantages mis à disposition des salariés

PARTICIPATION AUX BENEFICES DES SALARIES

Nom de la société qui a mis en place la bonne pratique :

Tapiola Group (Finlande)

Société de type :

- Vie
- Non-Vie
- Mixte
- Régionale ou locale
- Nationale
- Professionnelle
- Particulier

➤ Branche la plus pratiquée :

Tapiola fournit aussi des fonds et des plans de pension ainsi que des services bancaires (comptes personnels uniquement) dans toute la Finlande.

Taille de la société (2003) :

- Nombre d'employés : **2.400 salariés ; 1.000 agents exclusifs**
- Montant de primes nettes de réassurance :
- Montant de primes brutes de réassurance : **€1.681.000.000 (Chiffre d'affaires total du groupe : €2,5 milliards)**
- Nombre de sociétaires : **1.100.000**
- Nombre de clients (si différent) : *Pratiquement identique, seuls quelques clients dans la branche assurance avec des polices à court terme ne remplissent pas les conditions pour devenir sociétaires.*

Description succincte de la bonne pratique :

Les bons résultats sont partiellement redistribués parmi les salariés par le biais d'un système de participation au bénéfice.

Depuis 1991 Tapiola gère le fonds du personnel avec comme membres tous les salariés. Le fonds est un acteur indépendant qui a son propre management.

Les sociétés d'assurance du groupe versent au fonds un certain montant en fonction de leur résultat annuel et de leur succès sur le marché. Les règles de transfert sont confirmées par le Conseil d'Administration et par le Ministère de l'Emploi. Le montant maximal annuel correspond à 3 % de la masse salariale annuelle. Chaque membre du fonds peut retirer maximum 15 % de son compte par an.

Objectif visé :

Promouvoir le principe de la mutualité.

Actions mises en place et délais:

Moyens mis en place (humains, financiers...)

Fin 2003 la valeur transférée globale du fonds était de € 15 millions.

Résultats : (intermédiaires, finaux, mesurés ou non)

Nom et coordonnées de la personne à contacter :

Juhani HEISKANEN

Tél. : + 358 9 453 2845

E-mail: juhani.heiskanen@tapiola.fi

Internet : www.tapiola.fi

Bonne Pratique 2-B

Avantages mis à disposition des collaborateurs

BONUS SALARIAL

Nom de la société qui a mis en place la bonne pratique :

Tapiola Group (Finlande)

Société de type :

- Vie
- Non-Vie
- Mixte
- Régionale ou locale
- Nationale
- Professionnelle
- Particulier

➤ Branche la plus pratiquée :

Tapiola fournit aussi des fonds et des plans de pension ainsi que des services bancaires (comptes personnels uniquement) dans toute la Finlande.

Taille de la société (2003) :

- Nombre d'employés : **2.400 salariés ; 1.000 agents exclusifs**
- Montant de primes nettes de réassurance :
- Montant de primes brutes de réassurance : **€1.681.000.000 (Chiffre d'affaires total du groupe : €2,5 milliards)**
- Nombre de sociétaires : **1.100.000**
- Nombre de clients (si différent) : *Pratiquement identique, seuls quelques clients dans la branche assurance avec des polices à court terme ne remplissent pas les conditions pour devenir sociétaires.*

Description succincte de la bonne pratique :

Un élément du système de rémunération de Tapiola consiste en des « prix bénéfiques » qui sont payés en même temps que les salaires mensuels.

Dans le plan d'action annuel des objectifs de productivité, de qualité de service, etc. sont formulés pour toutes les équipes de travail. Ces objectifs sont assortis de points de contrôle, habituellement trimestriels.

Si au moment du point de contrôle, la performance est meilleure que les objectifs à réaliser, l'équipe est récompensée par un prix « bénéfiques » dont le montant dépend du dépassement de l'objectif.

Objectif visé :

Promouvoir – quantitativement et qualitativement – des niveaux de services très élevés.

Renforcer la productivité

Actions mises en place et délais:

Moyens mis en place (humains, financiers...)

Le prix maximal est de 7 % des salaires. En 2003 la moyenne était de 4,5 %..

Résultats : (intermédiaires, finaux, mesurés ou non)

Depuis l'introduction du système en 1996, la productivité a connu une croissance de 25 %.

Nom et coordonnées de la personne à contacter :

Juhani HEISKANEN

Tél. : + 358 9 453 2845

E-mail: juhani.heiskanen@tapiola.fi

Internet : www.tapiola.fi

Bonne Pratique 4-A
Services aux sociétaires
OFFRE DE SERVICES A LA DISPOSITION DES
SOCIETAIRES :
OPERATION CARTE POK

Nom de la société qui a mis en place la bonne pratique :

Mutuelle de Poitiers Assurances (France)

Société de type :

- Vie
- Non-Vie
- Mixte
- Régionale ou locale
- Nationale
- Professionnelle
- Particulier
- Branche la plus pratiquée : **Automobile / Incendie**

Taille de la société

- Nombre d'employés : **750 acteurs**
- Montant de primes nettes de réassurance : **188 Millions d'euros (2003)**
- Montant de primes brutes de réassurance : **203 Millions d'euros (2003)**
- Nombre de sociétaires : **355 000**
- Nombre de clients (si différent) :

Description succincte de la bonne pratique :

La Carte POK s'inscrit dans la stratégie globale commerciale de la mutuelle de Poitiers : la proximité vis-à-vis des sociétaires.

La Carte POK est la carte « Multi-Services » de la Mutuelle de Poitiers :

Elle est adressée à chaque sociétaire et leur permet d'accéder à des services accessoires aux produits d'assurances (fruits de partenariats) mais dans leur continuité.

Cette carte est également « la carte Sociétaire Mutuelle de Poitiers » (elle est personnalisée au numéro client et coordonnées du point de vente) ;

La carte permet d'accéder à trois « univers » de services : la maison – la voiture – la personne :

Accès aux services de « La Maison » :

- Le Réseau d'Artisans Partenaires, 18 corps de métiers (peintres, électriciens ...) par point de vente, est à la disposition de nos assurés pour intervenir à la suite ou non d'un sinistre. Ces artisans sont signataires de notre charte qualité et sont sélectionnés localement. Chaque agence a participé à la création d'un réseau de proximité.

- Télé assistance (service de protection de l'habitation par alarme) ;

- Crédit immobilier ;

- Guide de la transaction immobilière.

Accès aux services de « La Voiture » :

- pour la réparation : le réseau de carrossiers- garagistes ; le réseau d'entreprises de vitrage automobile ;

- pour le contrôle technique : le réseau de centres de contrôle ;

- le crédit automobile.

Accès aux services de « La Personne » :

- l'Assistance (assistance aux personnes, aux véhicules, au domicile) ;

- L'information juridique ;

- l'information santé-social ;

- Epargne-Retraite-Prévoyance.

Objectif visé :

1) Apporter des services en plus des prestations habituelles fournies par un assureur ;

2) Fidéliser la clientèle ;

3) Démarquage de la concurrence ;

4) Participer à la diminution des coûts moyens de sinistres.

Actions mises en place et délais:

Information générale des sociétaires (lettre aux sociétaires) – envoi à chaque sociétaire de sa carte POK + « annuaire papier » des professionnels agréés compétents proches de son domicile (artisans, réparateurs automobiles).

Moyens mis en place (humains, financiers...)

L'opération a été mise en place progressivement depuis 2002. En effet, la constitution d'un réseau de près de 3000 artisans a nécessité du temps. L'inspection commerciale ainsi que les agents du réseau de points de vente ont largement participé à la mise en place du service. Le coût marketing de l'opération est assez important dans la mesure où tout nouveau sociétaire reçoit un courrier de présentation des services + carte POK + annuaire « papier ». L'information est également disponible sur l'internet.

Résultats : (intermédiaires, finaux, mesurés ou non)

Des résultats précis sont difficiles à donner. L'opération est renouvelée chaque année compte tenu du taux de satisfaction de nos sociétaires. Notre taux de fidélisation (seulement 9.2 % de turn-over en 2003) est satisfaisant et s'améliore d'année en année. Il est cependant difficile de l'attribuer à telle ou telle opération commerciale ou de fidélisation. Le taux d'équipement contractuel est également satisfaisant : 2.65 contrats par sociétaire en moyenne.

Aujourd'hui, près de 300 000 sociétaires ont reçu leur carte POK.

Nom et coordonnées de la personne à contacter :

Stéphane DESERT – Secrétaire Général

Tél. : +33 (0)5.49.37.49.90

E-mail: stephane.desert@mutpoitiers.fr

Internet : www.mutpoitiers.com

Bonne Pratique 4-A

Services aux sociétaires

APERÇU DES PRODUITS PAR CLIENT

Nom de la société qui a mis en place la bonne pratique :

Länsförsäkringar (Sweden)

Société de type :

- Vie
- Non-Vie
- Mixte
- Régionale ou locale
- Nationale
- Professionnelle
- Particulier

➤ Branche la plus pratiquée :

Un groupe de 24 assureurs mutuels locaux des secteurs vie et non vie qui offrent des services bancaires partout en Suède.

Taille de la société (2003) :

➤ Nombre d'employés : **5.600**

➤ Montant de primes nettes de réassurance :

➤ Montant de primes brutes de réassurance :

Primes non vie € 1.500.000.000 ; valeur des actifs non vie € 1,9 milliards

Primes vie € 900 millions ; actifs vie globaux : € 12,3 milliards

Dépôts : banque : € 1,8 milliards ; prêts : banque € 3,3 milliards

Part de marché assurance non vie : 30,7 % ; part de marché assurance vie : 9 %

Part de marché banque, dépôts : 2,9 % ; part de marché, prêts : 2,3 %

➤ Nombre de sociétaires :

➤ Nombre de clients (si différent) : **3,1 millions de clients**

Description succincte de la bonne pratique :

Länsförsäkringar introduit un système par lequel chaque client clé reçoit deux fois par an une synthèse ou un aperçu de son portefeuille total de produits. Cet aperçu contiendra aussi des propositions personnalisées.

L'aperçu sera aussi disponible sur l'Internet. La version Internet présentera l'information en temps réel.

Le groupe cible est les 1,2 millions de clients qui font partie des groupes stratégiques identifiés par Länsförsäkringar. Un code de sécurité est nécessaire pour l'accès via Internet, ce qui limite pour l'instant le nombre de clients pouvant y accéder en ligne.

L'aperçu indiquera quelles sont les polices du client dans la branche non-vie. Il montrera aussi tous les autres produits que Länsförsäkringar peut fournir au client dans le même secteur.

Dans la branche vie, le client peut vérifier la valeur de ses investissements ainsi que leur développement durant l'année en cours.

Dans le domaine financier, tous les comptes épargne et tous les prêts sont indiqués ainsi qu'un extrait de compte mensuel pour le compte à vue.

Une proposition individuelle est formulée pour chaque client en fonction de la situation du client et du type de produit dont il dispose déjà.

Objectif visé :

Donner au client un aperçu de son état financier, du développement de ses produits retraite ainsi qu'un aperçu de ses polices d'assurance.

Faire prendre conscience au client qu'il a la possibilité de résoudre tous ses besoins financiers en faisant appel à Länsförsäkringar.

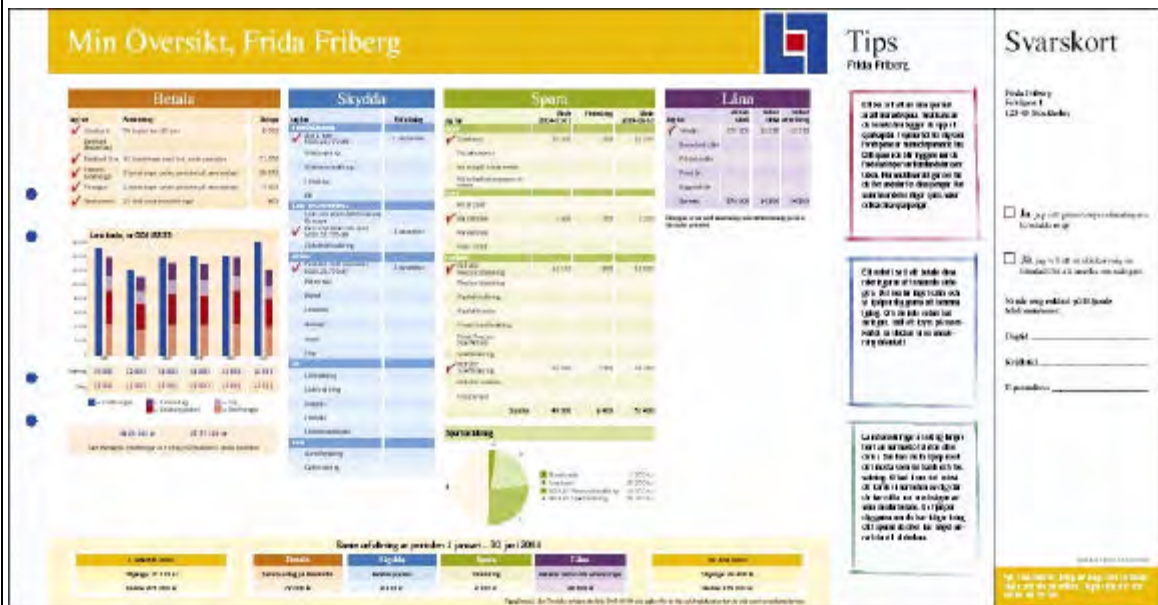
Renforcer la réputation de Länsförsäkringar comme acteur financier global.

Montrer les avantages du fait de faire appel à un seul fournisseur de produits d'assurances et bancaires.

Actions mises en place et délais:

L'aperçu par client sera disponible sur papier deux fois par an et en temps réel sur l'Internet.

Voir exemple ci-dessous :



L'aperçu a un aspect très convivial riche en couleurs et graphiques.

Le client peut répondre à la proposition par l'envoi d'un formulaire pré-affranchi. Ceci lance un processus automatisé qui entraîne soit une prise de contact d'un agent commercial avec le client ou l'envoi d'information au client.

L'information contenue dans l'aperçu provient d'un grand nombre de sources différentes. Le principal défi a été de garantir la qualité des données en provenance de tous les systèmes différents concernés.

Les propositions visant de nouveaux produits peuvent être formulées en utilisant toute l'information de l'aperçu et en combinant celle-ci avec des informations externes que LF stocke dans son outil de segmentation de clientèle.

La consultation par Internet entraînera une prise de conscience du client par rapport à ses possibilités d'apporter des changements ou d'ajouter d'autres produits ou services. Ceci entraînera à son tour l'obligation pour Länsförsäkringar d'accroître la possibilité de modifications par le biais de l'Internet puisque les clients préfèrent dans certains cas les apporter eux-mêmes.

Moyens mis en place (humains, financiers...)

Résultats : (intermédiaires, finaux, mesurés ou non)

Une enquête de satisfaction auprès des clients montre qu'une écrasante majorité d'entre eux estime que cet aperçu est l'une des meilleures initiatives que Länsförsäkringar ait jamais prise.

Il est cependant trop tôt pour voir quel a été l'impact de cette initiative en matière de vente et de fidélité des clients.

Nom et coordonnées de la personne à contacter :

Björn Fogelmark

Tél. : + 46 31 631689

E-mail: bjorn.fogelmark@lansforsakringar.se

Internet : www.lansforsakringar.se

Bonne Pratique 5-A

Gouvernance

PROGRAMME DE PARTICIPATION A L'ASSEMBLEE GENERALE DES SOCIETAIRES

Nom de la société qui a mis en place la bonne pratique :

Univé Drenthe-Overijssel (Pays-Bas)

Société de type :

- Vie
- Non-Vie
- Mixte
- Régionale ou locale
- Nationale
- Professionnelle
- Particulier

➤ Branche la plus pratiquée : **Incendie**

Une société d'assurance locale indépendante qui collabore avec 35 autres sociétés d'assurance sous le drapeau Univé. Fournit plusieurs produits vie et non vie mais dont la souscription se fait par des tiers. Intervient aussi comme courtier immobilier.

Taille de la société

- Nombre d'employés : **80**
- Montant de primes nettes de réassurance :
- Montant de primes brutes de réassurance : **€7,1 millions (2003)**
- Nombre de sociétaires : **26.738 (126.672 polices)**
- Nombre de clients (si différent) :

Description succincte de la bonne pratique :

On rend attrayante la présence à l'Assemblée Générale. Tous les membres reçoivent une invitation personnelle. Ils sont informés de la situation financière de la société. On leur offre un verre et quelque chose à manger. Un orateur intéressant et reconnu est invité à faire un discours. Les sociétaires reçoivent chaque année un cadeau spécial de la société.

Objectif visé :

Encourager les sociétaires à assister et à participer activement à l'Assemblée Générale annuelle.

Faire mieux participer les sociétaires aux activités de la mutuelle.

Faire prendre conscience aux sociétaires de leur statut particulier comme membre de la société.

Actions mises en place et délais:

Moyens mis en place (humains, financiers...)

Résultats : (intermédiaires, finaux, mesurés ou non)

En cinq ans, le nombre de membres qui assistent à l'Assemblée Générale est passé de 3 à 1.150.

Nom et coordonnées de la personne à contacter :

Cor ENSING, Directeur Général

Tél. : **+31 591 66 45 30**

E-mail: c.ensing@unive.nl

Internet : **www.unive.nl**

Bonne Pratique 5-A

Gouvernance

COMITE DE CONTROLE DES SOCIETAIRES

Nom de la société qui a mis en place la bonne pratique :

Tapiola Group (Finlande)

Société de type :

- Vie
- Non-Vie
- Mixte
- Régionale ou locale
- Nationale
- Professionnelle
- Particulier

➤ Branche la plus pratiquée :

Tapiola fournit aussi des fonds et des plans de pension ainsi que des services bancaires (comptes personnels uniquement) dans toute la Finlande.

Taille de la société (2003) :

- Nombre d'employés : **2.400 salariés ; 1.000 agents exclusifs**
- Montant de primes nettes de réassurance :
- Montant de primes brutes de réassurance : **€1.681.000.000 (Chiffre d'affaires total du groupe : €2,5 milliards)**
- Nombre de sociétaires : **1.100.000**
- Nombre de clients (si différent) : *Pratiquement identique, seuls quelques clients dans la branche assurance avec des polices à court terme ne remplissent pas les conditions pour devenir sociétaires.*

Description succincte de la bonne pratique :

Les Comités de surveillance nomment un groupe externe (comité) de cinq à sept sociétaires pour établir une évaluation indépendante et sans aucune restriction des activités du management et des plans stratégiques de Tapiola.

Les membres de ce Comité sont élus parmi les comités consultatifs régionaux. Afin de démarrer leur travail, on leur fournit des informations sur les segments de consommateurs, la fidélité, la satisfaction, les niveaux de prix ainsi qu'une étude de satisfaction parmi les salariés. Le Comité fait aussi appel à un rapport détaillé contenant tous les avantages versés aux sociétaires (valeur annuelle des ristournes, bonus, services) afin d'évaluer en quelle mesure Tapiola réalise effectivement son statut de mutuelle.

Le Comité visite en outre pendant une journée le siège central afin d'y rencontrer les personnes du management et des équipes de travail de leur choix.

Le Comité utilise comme point de référence les principes de la mutualité publiés par l' AISAM.

Le rapport écrit fait l'objet d'une discussion lors des réunions des comités consultatifs et le rapport avec ce feedback est traité par les conseils d'administration.

Objectif visé :

Obtenir un rapport objectif sur le statut et la réalisation de la mutuelle en sus du Rapport annuel et formuler des propositions de développement futur.

Actions mises en place et délais:

Moyens mis en place (humains, financiers...)

Tapiola a nommé un gestionnaire de projet pour aider le Comité et pour promouvoir la mutualité.

Résultats : (intermédiaires, finaux, mesurés ou non)

Il s'agit d'un système relativement récent dont la phase test sera terminée fin 2004.

Il faudra voir si le Comité se réunit annuellement ou si la meilleure pratique est de se rencontrer par exemple tous les deux ans.

L'objectif est que le rapport soit rendu public et soit publié sur le site Internet de Tapiola.

Nom et coordonnées de la personne à contacter :

Juhani HEISKANEN

Tél. : + 358 9 453 2845

E-mail: juhani.heiskanen@tapiola.fi

Internet : www.tapiola.fi

Bonne Pratique 5-A

Gouvernance

GOVERNANCE CENTREE SUR LE CLIENT

Nom de la société qui a mis en place la bonne pratique :

Tapiola Group (Finlande)

Société de type :

- Vie
- Non-Vie
- Mixte
- Régionale ou locale
- Nationale
- Professionnelle
- Particulier

➤ Branche la plus pratiquée :

Tapiola fournit aussi des fonds et des plans de pension ainsi que des services bancaires (comptes personnels uniquement) dans toute la Finlande.

Taille de la société (2003) :

- Nombre d'employés : **2.400 salariés ; 1.000 agents exclusifs**
- Montant de primes nettes de réassurance :
- Montant de primes brutes de réassurance : **€1.681.000.000 (Chiffre d'affaires total du groupe : €2,5 milliards)**
- Nombre de sociétaires : **1.100.000**
- Nombre de clients (si différent) : *Pratiquement identique, seuls quelques clients dans la branche assurance avec des polices à court terme ne remplissent pas les conditions pour devenir sociétaires.*

Description succincte de la bonne pratique :

Un groupe qui, comme Tapiola, coiffe plusieurs entités multi sites a besoin d'organes de gouvernances supplémentaires, outre l'Assemblée Générale et le conseil de surveillance. Un Comité de Coopération supervise les activités au niveau du groupe et des comités consultatifs régionaux agissent comme instances d'interaction entre les clients et Tapiola.

1. Assemblée générale annuelle:

- l'instance décisionnelle suprême

- accessible à chaque sociétaire

- chaque sociétaire dispose d'au moins une voix ; des voix additionnelles sont attribuées sur base des primes d'assurance (Tapiola General et Tapiola Pension) ou du capital épargné d'assurance vie (Tapiola Life). En tant que propriétaires du capital de garantie les sociétés d'assurance mutuelle de Tapiola Group ont chacune aussi un droit de vote, en fonction du montant du capital investi, mais ces votes ne peuvent pas détenir la majorité.

- en ce qui concerne l'Assemblée Générale annuelle de Tapiola Pension, le droit de vote peut aussi être exercé par le biais de représentants des assurés

- décide de l'approbation des comptes annuels et donne décharge à et élit les membres des conseils de surveillance

2. Conseils de surveillance

- les membres sont élus lors des assemblées générales annuelles et représentent les sociétaires

- le conseil de surveillance de Tapiola General est composé de 26 membres, celui de Tapiola Life de 16, celui de Tapiola Corporate Life de 15 et celui de Tapiola Pension 28 qui représentent les assurés et particulièrement les assurés de Tapiola Pension.

- le but est que la composition de ces conseils corresponde à la structure de la segmentation clientèle de chaque société ainsi qu'à la ventilation régionale des primes générées

- ils supervisent le Directoire et le Directeur général ; nomment les membres du Directoire et le Président du Groupe, qui est aussi le Président du Conseil.

- ils prennent les décisions dans les dossiers qui concernent une expansion significative ou une modification significative dans l'organisation de la société.

- ils peuvent conseiller le Directoire dans des dossiers lourds de conséquences

- ils se réunissent trois fois par an

3. Comité de coopération des conseils de surveillance

- composé de 8 sociétaires : les présidents et vice-présidents des quatre conseils de surveillance

- supervise avec les conseils de surveillance les activités de chaque Directoire et de tous les directeurs généraux, traite les dossiers stratégiques et aide le management, formule les projets de décisions à prendre par l'Assemblée Générale annuelle concernant l'élection de membres des conseils de surveillance et prépare les réunions des conseils de surveillance

- se réunit approximativement 8 fois par an

4. Comités consultatifs

- élus par les Directoires

- 20 comités consultatifs régionaux qui sont composés chacun de 12 à 15 membres plus trois comités consultatifs sectoriels :

- comité consultatif PME : 12 membres

- comité consultatif agriculture et sylviculture : 12 membres

- comité consultatif Tapiola Bank Ltd : 12 membres

- sont des relais d'interaction entre les clients et Tapiola et ont le droit de faire des propositions aux Directoires pour développer les services

- deux réunions par an plus une assemblée conjointe de tous les comités consultatifs

5. Directoires

- Elus par les conseils de surveillance

- Les membres du Directoire de Tapiola General sont à plein temps et sont aussi membres des Directoires de Tapiola Life et de Tapiola Corporate Life. Le Président du Groupe est aussi le président de chaque Directoire qui compte trois membres à plein temps représentant les services pour différents segments de consommateurs. Il y a aussi quatre membres suppléants.

- le Directoire de Tapiola Pension compte 12 membres et 4 membres suppléants. Selon les statuts, la moitié des membres du Directoire doit être élue parmi les personnes présentées par les organisations représentant les employeurs et les travailleurs. Outre ceux-ci, le Directoire doit aussi inclure des représentants des sociétaires ainsi que des administrateurs responsables des services pour les segments de clients mentionnés ci-dessus. Le Président du Groupe est aussi le président du Directoire.

- il est responsable de la gestion de la société et de l'organisation de ses activités. Vu les caractéristiques particulières des activités finances et assurances, l'activité du Directoire de la société d'assurances est de caractère opérationnel, et diffère donc de celle de bon nombre d'autres grandes entreprises.

- développement de services pour les sociétaires, investissements et gestion des risques sont des éléments clés de l'activité du Directoire d'une société d'assurance mutuelle

- les Directoires se réunissent approximativement 15 fois par an

6. Directeurs généraux

- le directeur général (DG) est élu par le Directoire
- chaque société a son propre DG. Le DG de Tapiola Corporate Life est le DG de la société mère, Tapiola Life
- le DG gère les activités de la société conformément aux instructions et décisions du Directoire
- les conseils de surveillance et le comité de coopération aussi supervisent les activités des DG
- le DG n'est pas un membre du Directoire mais il a le droit d'assister à ses réunions

Objectif visé :

Trouver et mettre en œuvre des moyens qui permettent aux sociétaires d'influencer la gestion de la mutuelle

Actions mises en place et délais:

Moyens mis en place (humains, financiers...)

Résultats : (intermédiaires, finaux, mesurés ou non)

Un résultat spécifique a été que le travail du comité de coopération a renforcé la gestion stratégique du groupe.

Nom et coordonnées de la personne à contacter :

Juhani HEISKANEN

Tél. : + 358 9 453 2845

E-mail: juhani.heiskanen@tapiola.fi

Internet : www.tapiola.fi

Bonne Pratique 6-A

Information des sociétaires

CAMPAGNE PUBLICITAIRE

Nom de la société qui a mis en place la bonne pratique :

Società Reale Mutua Assicurazioni (Italie)

Société de type :

- Vie
- Non-Vie
- Mixte
- Régionale ou locale
- Nationale
- Professionnelle
- Particulier
- Branche la plus pratiquée : **Vie, Responsabilité Civile auto**

Taille de la société

- Nombre d'employés : **1.070**
- Montant de primes nettes de réassurance :
- Montant de primes brutes de réassurance : **€1.349 millions (2003)**
- Nombre de sociétaires : **1.368.230 (février 2004)**
- Nombre de clients (si différent) : **plus de 1.400.000**

Description succincte de la bonne pratique :

Afficher un message énergique soulignant l'esprit mutualiste de la société et son expérience de 175 ans en préparation des J.O. d'hiver 2006 à Turin dont Reale Mutua est l'un des sponsors officiels. Afficher le statut de mutuelle de Reale est particulièrement audacieux dans le marché italien qui ne compte qu'une poignée d'assureurs mutuels.

Objectif visé :

Rajeunir l'image de marque de la société

Renforcer le visage humain de la société vis-à-vis de ses sociétaires

Développer un dialogue salubre avec tous les acteurs

Actions mises en place et délais:

Publicité dans les média : journaux, magazines, Internet. Les publicités soulignent les 175 ans d'existence de Reale Mutua en tant que plus grand assureur mutuel d'Italie et son rôle comme sponsor olympique.

L'initiative est prévue pour les 6 premiers mois de 2004.

La prochaine vague publicitaire sera définie en fonction des résultats d'une recherche ciblée (démarrée en mai 2004) afin de mesurer les performances de Reale Mutua par rapport au marché national

Moyens mis en place (humains, financiers...)

Les coûts de marketing de l'opération correspondent aux résultats escomptés.

Les ressources humaines engagées comprennent une dizaine de personnes, avec l'aide externe d'une agence publicitaire et d'un bureau d'études.

Résultats : (intermédiaires, finaux, mesurés ou non)

Les résultats intermédiaires montrent que les clients ne se souviennent en général pas très longtemps de publicités visant des assurances. Par contre Reale Mutua est perçue comme une société sérieuse et solide, bien que son statut de mutuelle ne soit pas remarqué. Une deuxième analyse suivra plus tard dans le courant de l'année pour évaluer l'impact de cette campagne publicitaire olympique et son message mutualiste.

Nom et coordonnées de la personne à contacter :

Ottaviano D'ALBERTAS

Tél. : +34 (011) 4312822

E-mail: ottaviano.dalbertas@realemutua.it

Internet : www.realemutua.it