

Les conditions de réussite d'un rapprochement dans le secteur de l'Assurance

Publié le 08/12/2021

Au dernier recensement publié par l'ACPR au 31 décembre 2019, le secteur français de l'assurance comptait 695 organismes d'assurance agréés ou dispensés d'agrément contre 713 en 2018 et 1 129 en 2010¹. La tendance montre que le secteur a fortement été impacté par des rapprochements. Aujourd'hui, un grand nombre d'organismes complémentaires appartiennent déjà à des unions ou à des groupements de plusieurs organismes. **Quelles sont les raisons à ces rapprochements, quels sont les risques à anticiper en vue d'une telle opération et quelles sont les bonnes pratiques à opérer pour qu'ils s'effectuent dans les meilleures conditions possibles ?**

Les raisons qui conduisent à un rapprochement

Les acteurs de l'assurance se rapprochent pour 3 raisons principales, à savoir la recherche de synergies, le souhait d'étoffer ses offres et les contraintes réglementaires.

La recherche de synergies

La première raison des organismes d'assurance à entreprendre un rapprochement est **la mutualisation des moyens**.

De nombreux acteurs de taille modeste se sont rapprochés d'autres acteurs souvent plus importants pour **profiter des moyens dont ils disposent, et multiplier ainsi les synergies**. En se rapprochant, deux acteurs vont pouvoir organiser et rationaliser leurs activités pour être plus compétitifs sur leurs marchés respectifs. Pour ce faire, de nombreux assureurs ont choisi de créer un Groupe d'Intérêt Economique (GIE). Ce dernier facilite le développement économique d'entreprises par la mutualisation de ressources matérielles et/ou humaines². Par exemple, Harmonie Mutuelle a créé un GIE pour la mutualisation de ses ressources informatiques (GIE SI HM). Cette création a ainsi permis à Harmonie Mutuelle de proposer à de nombreuses mutuelles de venir les rejoindre au sein du Groupe pour pouvoir bénéficier d'une gestion santé qualitative homogène, et de processus standardisé et fluidifié et d'une expérience client améliorée.

La volonté d'étoffer ses offres

La deuxième raison qui entraîne les assureurs à se rapprocher concerne **l'offre de produits et de services**.

¹ Rapport ACPR – Les chiffres du marché français de la banque et de l'assurance 2019

² [Economie.gouv 07/08/2018 - Le groupement d'intérêt économique \(GIE\), une structure pour la coopération économique](https://www.economie.gouv.fr/07/08/2018-Le-groupement-d-interet-economique-GIE-une-structure-pour-la-cooperation-economique)

Certains acteurs cherchent dans leur rapprochement une complémentarité à leur activité. Cette dernière permettra de **gagner des parts de marché et d'augmenter son portefeuille de personnes protégées, et d'offrir à leurs assurés historiques des offres complémentaires**. Par exemple, le rapprochement entre Aésio Mutuelle et Macif illustre la complémentarité recherchée. Aésio Mutuelle, spécialisée dans la santé-prévoyance, et la Macif spécialisée dans les dommages aux particuliers et dans l'épargne vont permettre d'apporter aux deux assureurs deux briques de diversification et ainsi favoriser le *cross-selling* pour offrir une gamme de produits et de services complète à leurs assurés.

Le réglementaire

La troisième raison qui encourage les assureurs à se rapprocher concerne le cadre réglementaire **via la directive Solvabilité 2 imposant notamment des exigences sur les fonds propres des acteurs de la place**.

Afin d'illustrer l'impact de la directive, prenons l'exemple de La MAIF et SMACL Assurances³. En difficulté financière, SMACL Assurances a rejoint le groupe VYV en janvier 2019. Mais ses résultats ont continué à se détériorer et sa solvabilité a franchi le seuil d'appétence aux risques limite défini par la directive Solvabilité 2. Les liens de solidarité financière au sein de l'UMG VYV étaient calibrés de façon à intervenir lorsqu'un niveau encore plus bas de solvabilité était franchi. Par conséquent, ces liens n'étaient pas suffisants pour consolider durablement les fonds propres de SMACL Assurances. SMACL Assurances s'est donc tourné vers la mutuelle niortaise en vue d'un adossement car la MAIF était déjà partenaire en épargne et en santé collective du groupe VYV.

Les risques constatés lors d'un rapprochement

Même si la concurrence, l'autorité de contrôle et l'appétence des assurés à de meilleurs services invitent les organismes d'assurance à se rapprocher, les risques engendrés par ce projet stratégique de rapprochement sont à anticiper car de nombreuses difficultés ont jalonné les rapprochements passés. Nous vous proposons d'étudier les 3 principaux risques relevés.

Le risque culturel

Le risque culturel est l'une des causes d'un échec dans un rapprochement. En effet, si près de 60% des rapprochements entre deux entreprises amènent à un échec, l'incompatibilité culturelle entre les deux structures est l'une des raisons avancées par la plupart des études sur le sujet (Shrivastava, 1986 ; Napier, 1989)⁴.

Pour éviter ces risques, il est nécessaire de développer, en amont du rapprochement, une **réflexion commune sur la culture cible issue des avantages des deux cultures existantes ou de rebâtir une nouvelle culture *ex nihilo***.

L'échec récent du rapprochement entre AG2R La Mondiale et La Matmut, illustre les difficultés culturelles que deux entreprises peuvent rencontrer. En effet, dont le divorce s'est opéré 5 mois

³ [L'Argus de l'Assurance 30/06/2021 - Comment la Maif compte intégrer l'activité de Smacl Assurances](#)

⁴ Revue Française de gestion n°149 (2004), Management des savoirs

après leur rapprochement, le divorce a été prononcé car « AG2R La Mondiale et Matmut ne partagent rien en commun en termes de culture et de gouvernance » selon un proche du dossier⁵.

La gouvernance

Le deuxième risque identifié concerne la gouvernance. Un rapprochement, quel qu'il soit, (fusion, acquisition, etc.) **modifie les équilibres en place et les rôles et responsabilités des instances de gouvernance et des membres qui la composent.**

Le rapprochement entre Macif et Aésio met en lumière les changements de gouvernance à l'issue de l'opération. Dans la nouvelle structure, les deux groupes ont gardé leur marque, caractéristique du monde mutualiste. Le Groupe Aéma est désormais structuré autour d'une SGAM commune (structure en charge de la stratégie, du pilotage et du contrôle de l'ensemble de ses affiliés) dont Macif détient 60% des sièges contre 40% pour Aésio alors qu'au sein de l'UMG (organe pilotant les activités liées à la Santé et à la Prévoyance), c'est Aésio qui détient 60% des sièges, contre 40% pour Macif. Enfin, Macif a le contrôle de la SAM, société qui pilote les activités IARD, Assurance-vie, et Finance – Epargne.

Cette répartition vient perturber fortement l'équilibre politique des deux acteurs historiques.

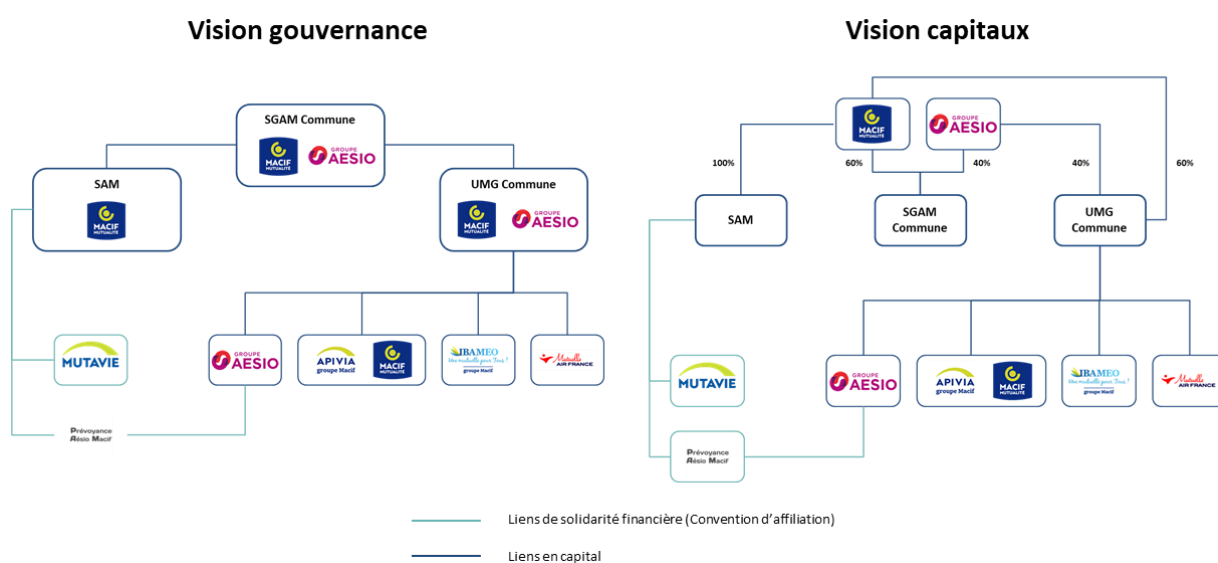


Figure 1 : Répartition de la gouvernance à la suite du rapprochement entre la Macif et Aésio

Le cadre réglementaire

Le troisième risque concerne le cadre réglementaire. Ce dernier peut accélérer ou freiner certains rapprochements. **Les contraintes réglementaires peuvent aussi bien porter sur des aspects techniques, financiers ou économiques.**

⁵ [L'Argus de l'Assurance 10/05/2019 - AG2R La Mondiale Matmut : les raisons d'un divorce](#)

En particulier, l'autorité de la concurrence est souvent amenée à s'exprimer sur le rapprochement de deux acteurs. Le poids représenté par certains rapprochements oblige l'autorité de la concurrence à intervenir pour éviter d'avoir des pratiques anticoncurrentielles. La sollicitation de cette instance est un prérequis indispensable à toute velléité de rapprochement pour les acteurs importants de la place.

Les convictions de Synaxia Conseil

Pour Synaxia Conseil, tout rapprochement opérationnel nécessite de partager une vision commune vis-à-vis de la stratégie et de la gouvernance.

Un rapprochement est un long processus qui doit naître **d'une volonté réciproque d'unir ou de compléter ses avantages compétitifs**. Pour ce faire, il est conseillé de mettre en place des réflexions sur la base des souhaits de convergence ci-dessous :



Le projet visera à définir une stratégie commune en adéquation avec les orientations stratégiques de chaque entité. Cette phase doit permettre de justifier les bénéfices du rapprochement auprès des contributeurs et d'accorder les protagonistes sur les orientations et les enjeux du rapprochement. En ce sens, **la définition d'un Plan Stratégique Commun** par les dirigeants est un excellent moyen pour définir les orientations stratégiques du rapprochement. Celui-ci présentera 3 axes majeurs :

- Le **cadre juridique** : détaille les aspects juridiques et contractuels de l'accord et anticipe les potentiels risques ;
- Le **cadre financier** : certifie la validation des informations contenues dans l'historique financier et constitue la base des besoins financiers de l'évaluation et valorisations actuarielles des portefeuilles mis en jeu dans le rapprochement ;
- Le **cadre opérationnel** : précise les différents aspects de la stratégie et des opérations pouvant influencer la réussite future des efforts d'intégration.

Enfin, il convient de modéliser l'organisation et les modalités de fonctionnement de la cible, ainsi que de fédérer les équipes dirigeantes et opérationnelles autour de celle-ci. Il s'agit durant cette phase de **décliner le modèle opérationnel sur 4 dimensions** :

- **Les directions** (modèle de gouvernance, organigramme de tête, identité du groupe, gamme de produits) ;
- **L'organisation cible** – processus de détermination de l'organisation cible ;
- **Le fonctionnement cible** – processus de détermination de fonctionnement cible ;
- **La structuration sociale des IRP.**

Ces convictions forgées sur l'expérience acquise au cours de nos missions sont pour nous les réels facteurs clés de succès dans la réalisation de vos futurs rapprochements.