



11/07/2019

ÉTUDE 2019 SUR LES RAISONS OBJECTIVES DES RAPPROCHEMENTS STRATÉGIQUES DES MUTUELLES

- ✓ Le monde de l'assurance et de la protection sociale vit un mouvement de transformation accéléré : **maelström réglementaire, évolution de la retraite vers un système universel, standardisation des offres en santé avec baisse des marges et digitalisation rapide des usages** poussent les acteurs à unir leurs forces pour relever l'hétérogénéité des défis.
- ✓ Les rapprochements ou tentatives de rapprochement observés chez les leaders du marché comme Harmonie Mutuelle et MGEN, Malakoff Médéric et Humanis, Macif et Aésio, MATMUT et AG2R La Mondiale, s'inscrivent dans une tendance globale. **75% des participants** de notre benchmark **ont connu au moins un rapprochement** au cours des 4 dernières années **et près de 2/3 des acteurs** en envisagent un au cours des 3 prochaines années.
- ✓ Face à cette tendance de fond, nous avons interrogé **3 grandes catégories d'acteurs issus du top 30 des acteurs santé/prévoyance en France** sur leurs visions du marché et leurs motivations pour conduire leurs futurs rapprochements.



Périmètre de l'étude

Interrogation de 3 grandes catégories d'acteurs issus du top 30 des acteurs santé/prévoyance en France :

1. Les Mutuelles 45
2. Les Sociétés d'Assurance Mutualiste (SAM)
3. Les Groupes de Protection Sociale (GPS)



Méthodologie de l'étude

La présente étude a été réalisée fin 2018 / T1 2019 sous forme de questionnaire en ligne envoyé aux **directeurs généraux et aux responsables de la stratégie**. Les résultats présentés ci-après correspondent au **panel d'une trentaine de répondants**.



Actualisation de l'enquête

L'enquête a été actualisée en séance lors de l'évènement du 11 juillet 2019, organisé avec nos deux partenaires - l'Association des Directeurs d'Organismes de Mutualité Inter-Livres et Inter-Codes et la MAIF, par les répondants présents (~ 130 participants), invités au MAIF Social Club.



Typologie des répondants

Mutuelles 45



Sociétés d'assurance Mutuelles



Groupes de Protection Sociale





3 axes d'analyses pour comprendre les raisons objectives des rapprochements entre les acteurs



- ✓ **Nombre et types** de rapprochements passés
- ✓ **Choix** des rapprochements
- ✓ Ouverture pour un **rapprochement futur et formes envisagées / exclues**

- ✓ Top 3 des **causes des rapprochements** futurs
- ✓ **Analyse des causes racines des rapprochements** (environnement concurrentiel, réformes réglementaires et stratégie des acteurs)

- ✓ Analyse **des motivations des futurs rapprochements**
- ✓ Mise en évidence des principaux **catalyseurs en vue de rapprochements futurs**

Section 1 : Appétence au rapprochement

6

Section 2 : Cause des rapprochements

15

Section 3 : Motivations pour un rapprochement

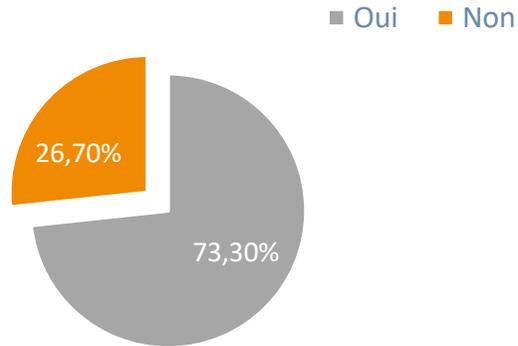
20

Section 1 : Appétence pour un rapprochement

Appétence au rapprochement

?

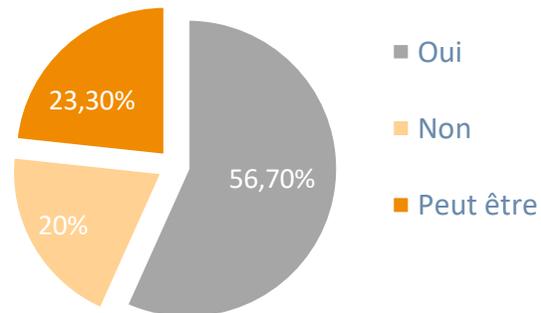
Avez-vous connu un ou plusieurs rapprochements depuis 2014 ?



- ✓ Près de $\frac{3}{4}$ des acteurs ont connu au moins **1 rapprochement** et près de **la moitié** ont conduit **au moins deux rapprochements** au cours des 4 dernières années
- ✓ En terme de familles d'acteurs, les **GPS ont été les acteurs les plus enclins à initier** des rapprochements, suivis par les mutuelles et les SAM
- ✓ **Près de 90% des grandes structures** interrogées ont vécu au moins 1 rapprochement au cours des 4 dernières années

?

Votre entreprise envisage-t-elle un rapprochement dans les 3 prochaines années ?



- ✓ **Près de 60% des acteurs** envisagent un rapprochement avec une autre structure au cours des 3 prochaines années
- ✓ Encore une fois, **les GPS sont les plus appétents à vouloir initier des rapprochements** (100% des répondants) contre 67% des SAM et 52% des mutuelles
- ✓ En terme de taille, **les grandes structures souhaitent davantage initier des rapprochements à court terme** (80% des grandes structures envisagent un rapprochement dans les 3 prochaines années). **Les petites mutuelles préfèrent quant à elles, conserver leur indépendance.** En effet, uniquement 45% d'entre elles envisagent un rapprochement dans un avenir proche

Section 1 : Appétence pour un rapprochement

Choix de rapprochement

97% des structures sondées privilégient un rapprochement avec une structure issue de leur famille (Mutuelles, Sociétés d'assurances mutualiste, GPS,...). **Pourquoi ?**

1 **Simplicité**
« Les rapprochements dans la même famille sont plus simples »

2 **Gouvernance**
« Les modèles de gouvernance sont déjà connus et maîtrisés »

3 **Valeurs défendues**
« Mêmes valeurs partagées et même positionnement affinitaire et mutualiste »

4 **Business Model**
« Un rapprochement avec une société capitalistique, pour une mutuelle, n'est pas envisageable »

5 **Stratégie**
« Les stratégies dans la même famille sont souvent cohérentes et complémentaires (ex: livre III, com,...) »

Section 1 : Appétence pour un rapprochement

Pourquoi se rapprocher au sein d'une famille ?



Exemples de Verbatim

Défense des valeurs

Préserver l'identité mutualiste et les valeurs inhérentes au Mouvement.
Favoriser les synergies avec une famille constatant des problématiques similaires.

Pour être plus fort face à la concurrence

Besoin de **conserver l'authenticité** de nos valeurs

C'est un **projet social** qui est à l'origine de la mutuelle. Un rapprochement avec une société d'assurances (entreprise capitalistique), n'est pas envisageable.

Simplicité

Acculturation plus facile
car droits équivalents

Pour des raisons de **positionnement affinitaire et mutualiste**

Culture commune, appartenance à l'ESS

Stratégie offre & taille critique

Pour une **complémentarité en terme de Stratégie de Conquête** et de Gouvernance

Le mouvement de concentration et de sécurisation des entreprises doit être accompagné au sein des organisations et participer à une stratégie globale d'évolution des métiers de l'assurance.

Augmenter la taille critique face aux rapprochements

Sens pour les adhérents & sociétaires

Parce que cela a **du sens pour la population que nous protégeons.**

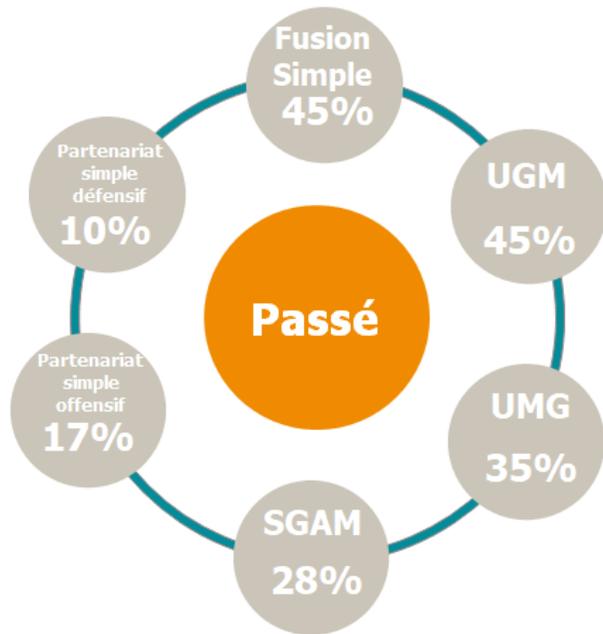
Cohérence de marchés et de cibles - complémentarité des produits

Section 1 : Appétence pour un rapprochement

Formes de rapprochement privilégiées



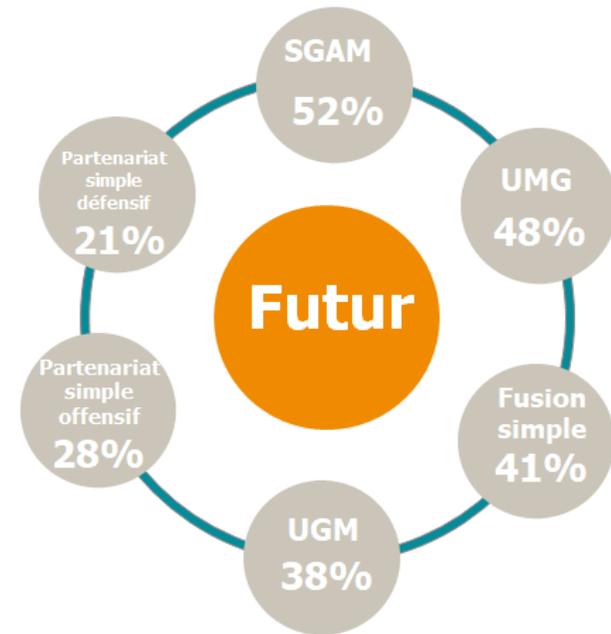
Quelle forme avez-vous privilégié pour le(s) rapprochement(s) effectué(s) dans le passé ?



Les 3 trois types de rapprochements privilégiés sont respectivement les fusions simples, les UGM et les UMG.



Quelle forme privilégieriez-vous dans le cadre d'un futur rapprochement ?



Les 3 trois types de rapprochements qui seront privilégiés dans le futur sont respectivement les SGAM, les UMG et les fusions simples (tendance au renforcement des liens prudentiels et au mariage inter-familles)

Section 1 : Appétence pour un rapprochement

Formes de rapprochement privilégiées



Pourquoi avez-vous choisi cette forme ? Exemples de verbatims

Approche défensive

Parce que c'était le véhicule le plus approprié pour une **première étape** dans notre rapprochement

C'est un **premier niveau** pour formaliser un rapprochement réel sans créer trop de freins

Maintien des marques commerciales pour l'UMG

Pour **respecter l'indépendance** dans les prises de décisions

Association non intrusive - Affichage clair d'une volonté de partenariat

Facteurs juridiques et conformité

Solvabilité 2, prise en compte des attentes politiques du partenaire potentiel

Critères prudentiels

Pour des **questions juridiques**

Stratégie commerciale et efficacité organisationnelle

Stratégie business

Cohérence de marchés et de cibles - complémentarité des produits

Pour nous permettre de conserver le lien avec les acteurs et le tissu économique sur nos territoires et la **proximité avec les adhérents**

Nous avons privilégié les formes qui permettaient de concilier l'**efficacité organisationnelle et les orientations politiques mutualistes**

Section 1 : Appétence pour un rapprochement

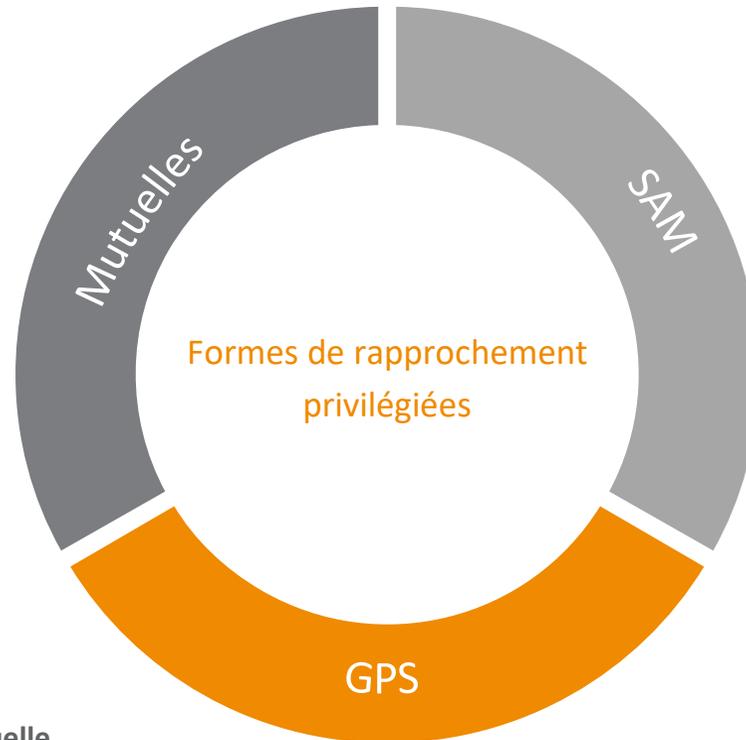
Formes de rapprochement privilégiées



Les trois formes de rapprochement privilégiées pour chaque type d'acteur dans le cadre d'un futur rapprochement

Mutuelles

1. **Union de groupes mutualistes (UGM)**
2. **Union Mutualiste de Groupe (UMG)**
3. **Société de groupes d'assurance Mutuelle (SGAM)**



Sociétés d'assurances mutuelles

1. **Partenariat simple offensif (marché différent)**
2. **Société de groupes d'assurance Mutuelle (SGAM)**
3. **Union de groupes mutualistes (UGM)**

Groupes de protection sociale

1. **Union Mutualiste de Groupe (UMG)**
2. **Société de groupes d'assurance Mutuelle (SGAM)**
3. **Partenariat simple offensif (marché différent)**

Section 1 : Appétence pour un rapprochement

Formes de rapprochement exclues



Exemple de Verbatims

Parce que personne n'est prêt à une telle extrémité immédiate

Ne résiste pas au temps en terme de Gouvernance

Dans notre cas , ce serait un transfert de « fonds » ou un chèque en blanc

Modèle a priori peu soutenu par le régulateur et ne présentant guère d'intérêt avec les dernières évolutions

Perte de l'identité de la marque

Pour garder une véritable existence

Être flexible

Difficulté politique

Volonté d'adossement y compris financier

Ne répondent pas aux objectifs stratégiques

Choix politique

Section 1 : Appétence pour un rapprochement

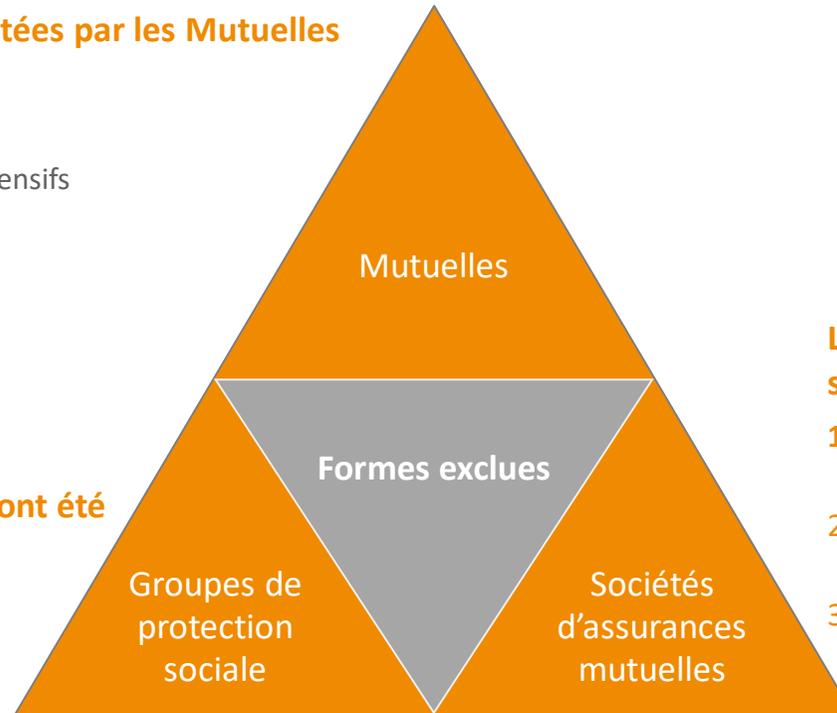
Formes de rapprochement exclues

Les trois formes les plus rejetées par les Mutuelles sont :

1. La **substitution**
2. Les partenariats simples défensifs (même marché)
3. Les fusions simples

Parmi les formes proposées, deux ont été exclues par les GPS :

1. La **substitution**
2. L'Union Mutualiste de Groupe



Les trois formes exclues par les SAM sont :

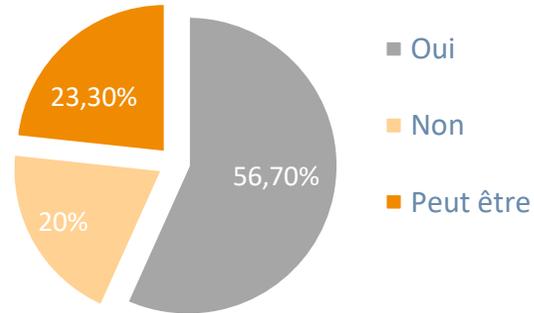
1. Les partenariats simples défensifs (même marché)
2. Un Groupement d'Intérêt Economique (GIE)
3. La substitution

- ✓ Les organismes sondés **ne visent pas à se rapprocher avec des acteurs opérant sur leurs marchés** ou à reprendre des structures en **difficulté** économique
- ✓ La logique globale des acteurs est plutôt **offensive**. Ils sont plus enclins que par le passé à **partager la gouvernance des futures structures**

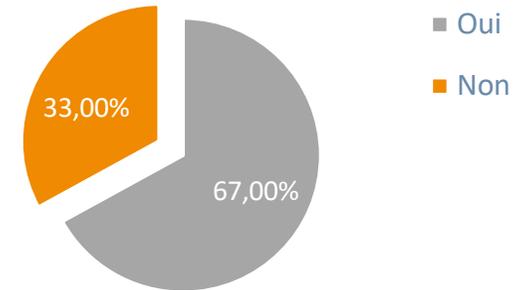


Envisagez-vous un rapprochement dans les 3 prochaines années ?

Rappel enquête 2018

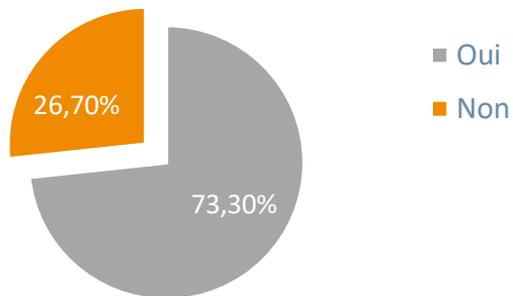


Résultats en séance

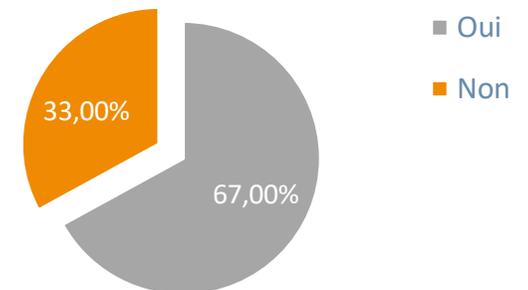


Si oui, envisagez-vous de le faire dans la même famille ?

Rappel enquête 2018



Résultats en séance



| | |
|---|-----------|
| Section 1 : Appétence au rapprochement | 6 |
| Section 2 : Cause des rapprochements | 15 |
| Section 3 : Motivations pour un rapprochement | 20 |

Section 2 : Cause des rapprochements

Le top 3 des causes des rapprochements passés

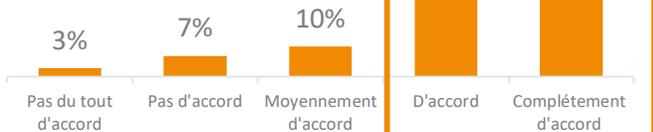
Environnement concurrentiel

Réformes réglementaires



Stratégie des acteurs

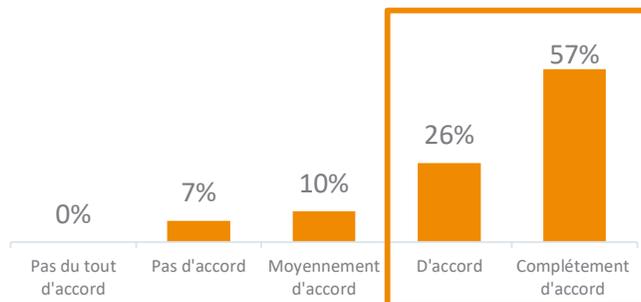
70%



2^{ème} cause :

les réformes réglementaires/prudentielles (SOLVA 2)

83%

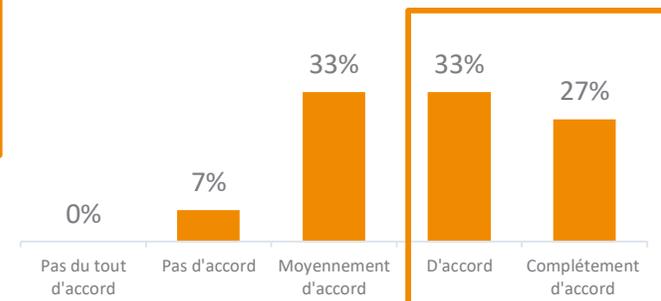


1^{ère} cause :

les changements de l'environnement concurrentiel

(standardisation des offres, baisse des marges, réduction des coûts,...)

60%



3^{ème} cause :

la stratégie des acteurs

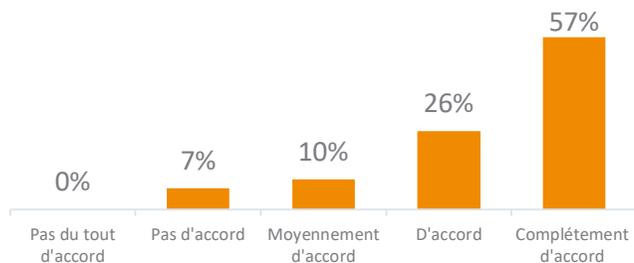
(nouveaux produits et services, complémentarité géographique, diversification,...)

Section 2 : Cause des rapprochements

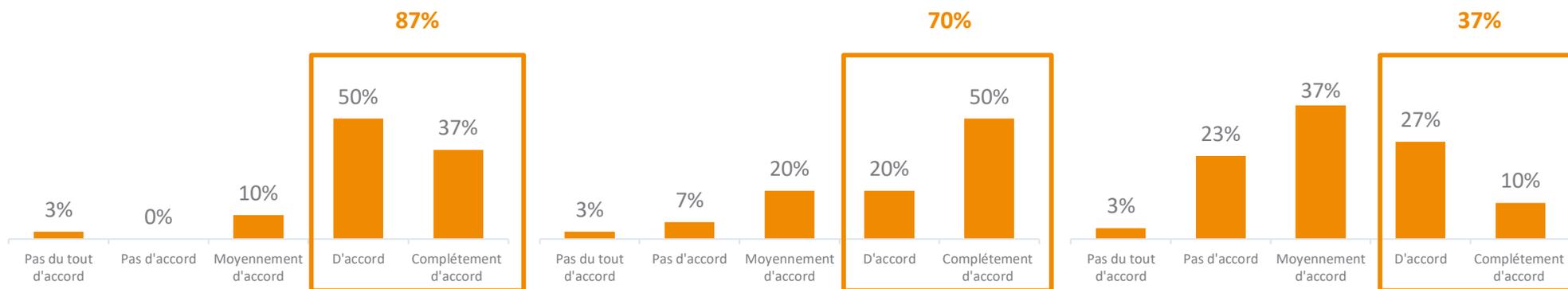
Les facteurs liés au changement de l'environnement concurrentiel qui expliquent les rapprochements



Parmi les changements de l'environnement concurrentiel, c'est principalement la **réduction des marges techniques** et la **volonté d'amortir les coûts** sur des volumes plus importants qui expliquent le besoin de rapprochement.



1^{ère} cause : Les changements de l'environnement concurrentiel
(standardisation des offres, baisse des marges, réduction des coûts,...)



Réduction des marges techniques due à l'exacerbation de la concurrence

Besoin de réduction des coûts via une plus grande industrialisation

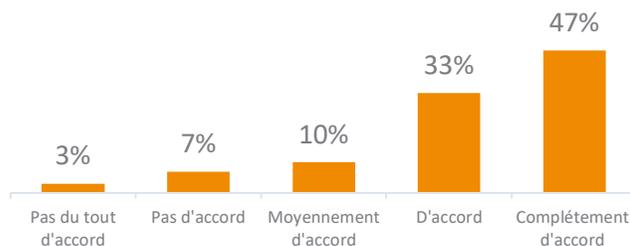
Mouvement de standardisation des offres

Section 2 : Cause des rapprochements

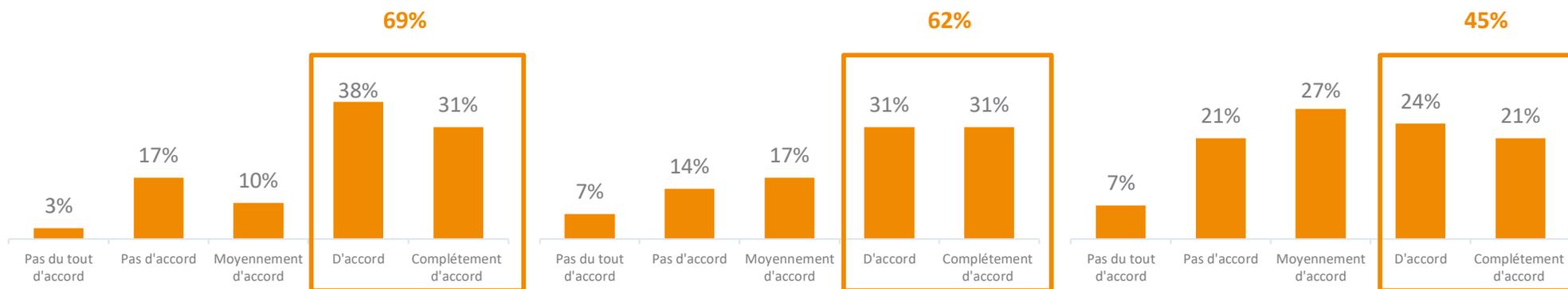
Les facteurs liés à l'impact réglementaire qui expliquent les rapprochements



L'impact réglementaire est motivé par des **exigences qualitatives croissantes** qui ressortent comme la première cause de rapprochement. Le **relèvement du niveau d'exigence quantitative** et le **volume de reporting à produire** sont également des **facteurs explicatifs des rapprochements**.



2^{ème} cause : Les réformes réglementaires / prudentielles



Exigences qualitatives

(impacts gouvernance et organisation à transformer, dispositifs de contrôle à mettre en place, fonctions à renforcer, profils à recruter...)

Exigences quantitatives

(niveau de capital économique à renforcer)

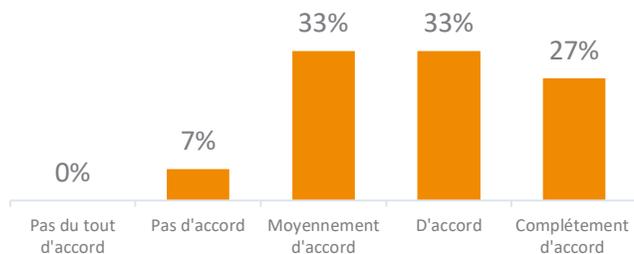
Volume de reporting à produire

Section 2 : Cause des rapprochements

Les facteurs liés à la stratégie qui expliquent les rapprochements

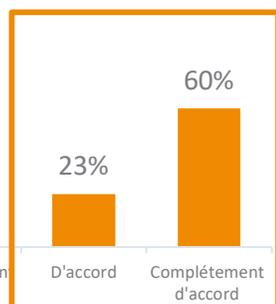


Les acteurs recherchent par les rapprochements à enrichir / diversifier leur **offre** de produits & services. Ils recherchent également à accéder à un **écosystème innovant (plateformes de services, Start-ups, nouveaux marchés,...)**



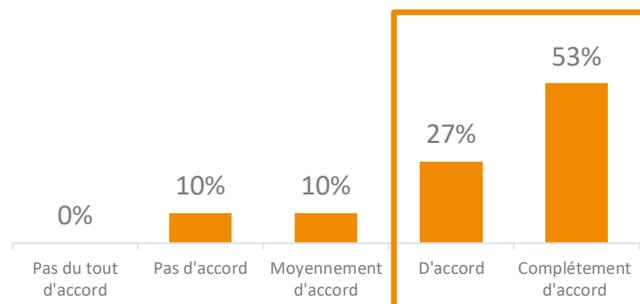
3^{ème} cause : La stratégie des acteurs
(nouveaux produits et services, complémentarité géographique, diversification,...)

83%



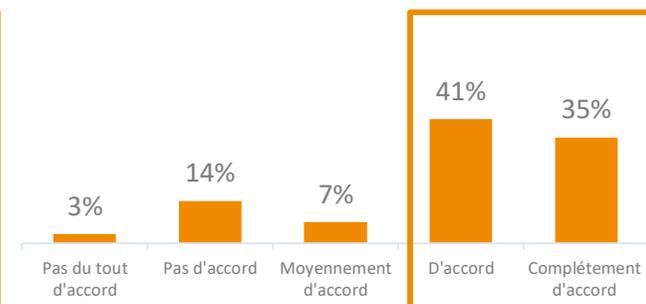
Proposer une offre de produits enrichis
(ex : santé, IARD, prévoyance, épargne retraite)

80%



Proposer une offre de services enrichis
(réseau de soins, centre de soins, assistance, ...)

76%



Accéder à davantage de R&D et d'innovation ou changer de métier
(ex : services innovants (technologique ou non), accès à l'écosystème de start-up)

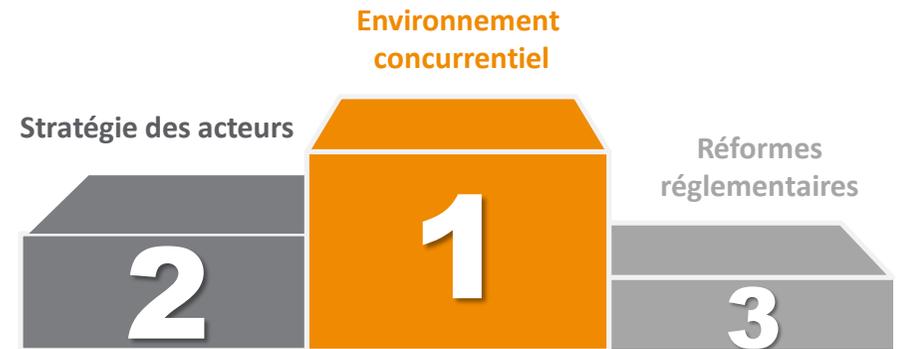
?

Quel serait pour vous le top 3 des causes des futurs rapprochements ?

Rappel enquête 2018



Résultats en séance



| | |
|--|-----------|
| Section 1 : Appétence au rapprochement | 6 |
| Section 2 : Cause des rapprochements | 15 |
| Section 3 : Motivations pour un rapprochement | 20 |

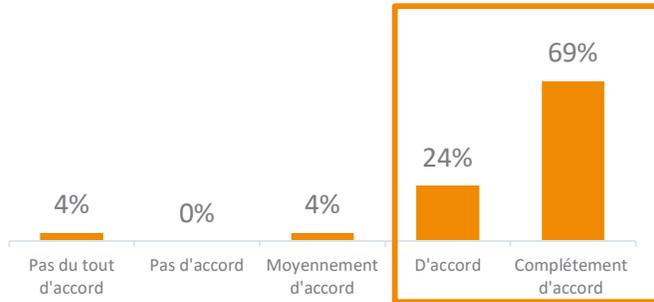
Section 3 : Motivations pour un rapprochement

Les principales motivations pour un futur rapprochement avec un acteur donné (1/3)



1^{ère} motivation : Valeurs

93%

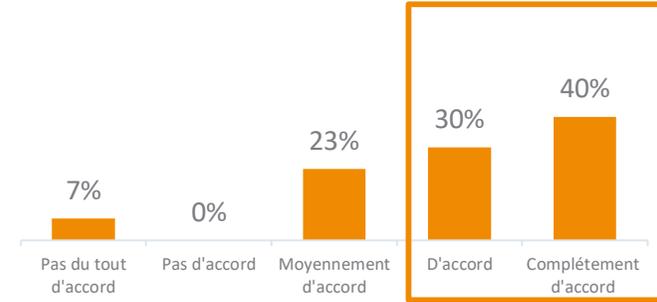


Défend les mêmes valeurs, comprend et garantit ma spécificité notamment en terme de **Gouvernance**



2^{ème} motivation : Clients

70%

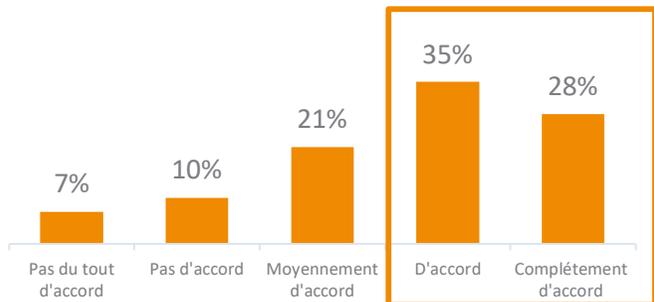


Permet d'atteindre une nouvelle cible de clientèle.



3^{ème} motivation : Ressources

63%

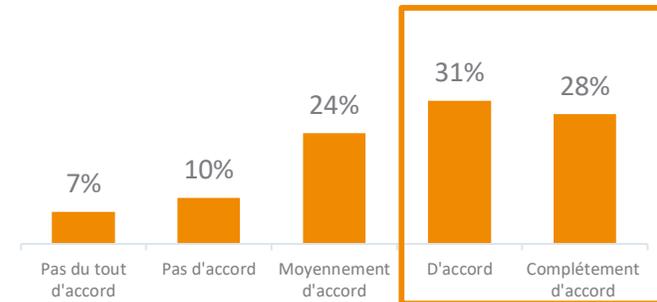


Dispose de moyens à forte valeur ajoutée (forces commerciales / réseau de distribution, moyens informatiques, nombre de gestionnaires...)



4^{ème} motivation : Innovation

59%



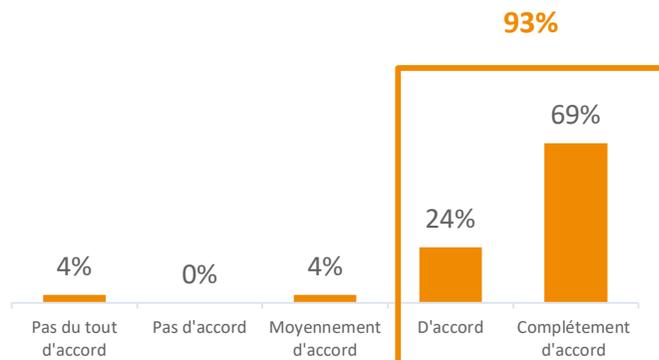
Donne accès à des moyens d'innovation / R&D (ex : lien fort avec des start-ups par exemple...)

Section 3 : Motivations pour un rapprochement

Les principales motivations pour un futur rapprochement avec un acteur donné (2/3)



1^{ère} motivation : Valeurs

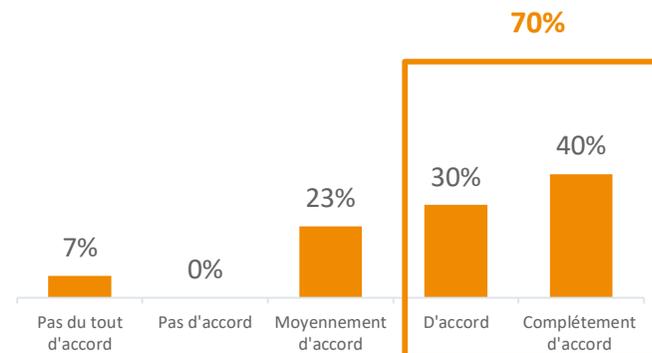


Défend les mêmes valeurs, comprend et garantit ma spécificité notamment en terme de gouvernance

- ✓ Les résultats de notre étude montrent que le **partage des valeurs** est considéré par une majorité des acteurs comme **la motivation la plus forte pour un rapprochement** (93% des répondants sont d'accord)
- ✓ Toutes les catégories d'acteurs estiment qu'il est essentiel de défendre les **mêmes valeurs**



2^{ème} motivation : Clients



Me permet d'atteindre une nouvelle cible de clientèle

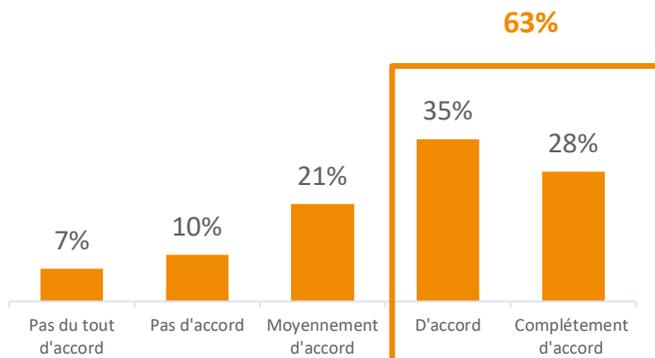
- ✓ **Atteindre une nouvelle cible de clientèle** est la **deuxième motivation** que fait ressortir notre étude (7 acteurs sur 10 sont d'accord)
- ✓ **100% des SAM et des GPS interrogés estiment que se rapprocher d'un acteur ayant une cible de clientèle complémentaire est un facteur motivant** la perspective d'un rapprochement (100% sont d'accord ou complètement d'accord).
- ✓ **Certaines mutuelles préfèrent plutôt se concentrer sur leurs marchés** ou leurs cibles historiques (39% d'entre elles considèrent cette motivation comme secondaire)
- ✓ **L'accès à une nouvelle clientèle cible est davantage prisé par les grandes structures souhaitant se rapprocher d'un autre acteur** (89% pour les grandes structures VS 65% pour les petites)

Section 3 : Motivations pour un rapprochement

Les principales motivations pour un futur rapprochement avec un acteur donné (3/3)



3^{ème} motivation : Ressources



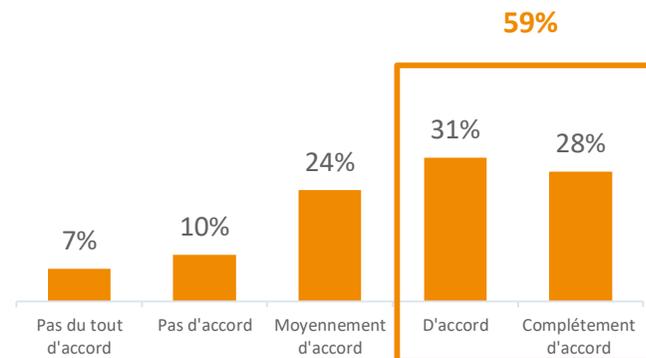
Dispose de moyens à forte valeur ajoutée

(forces commerciales / réseau de distribution, moyens informatiques, nombre de gestionnaires...)

- ✓ Renforcer ses canaux de distribution est la troisième motivation pour un futur rapprochement. Les acteurs interrogés restent néanmoins partagés, **seulement 33% des SAM** sont d'accord, contre **65% des mutuelles et 100% des GPS**



4^{ème} motivation : Innovation



Donne accès à des moyens d'innovation / R&D

(ex : lien fort avec des start-ups...)

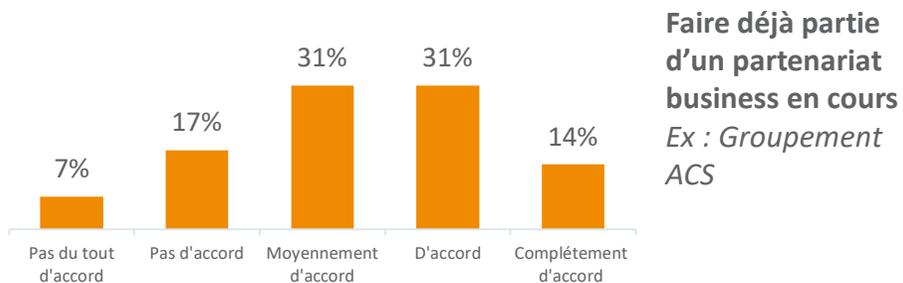
- ✓ Plus de 60% des participants estiment que **l'accès à des moyens d'innovation et de R&D est une forte motivation** pour se rapprocher d'un autre acteur
- ✓ Les **SAM ne sont pas du même avis** puisqu'**aucun des acteurs interrogés ne considère l'innovation comme un levier de rapprochement** (peut être parce que certaines sont déjà connectées à un écosystème de start-up)
- ✓ **La taille des entreprises n'impacte pas la volonté d'accéder à plus d'innovation et de R&D** (55% des grandes structures et 60% des petites pensent que l'accès à l'innovation est un facteur de motivation pour les rapprochements)

Section 3 : Motivations pour un rapprochement

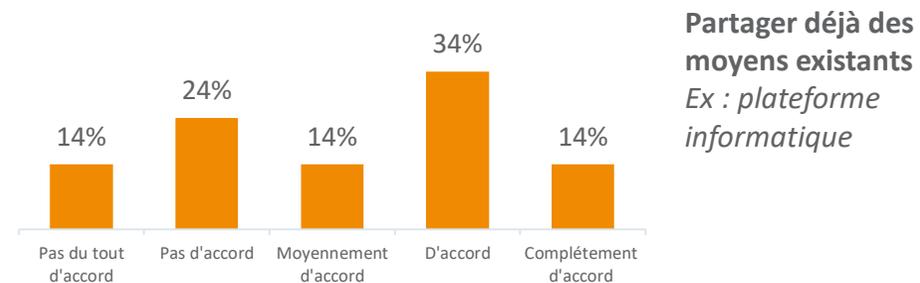
Les facteurs de rapprochement les moins décisifs dans le cadre d'un futur rapprochement



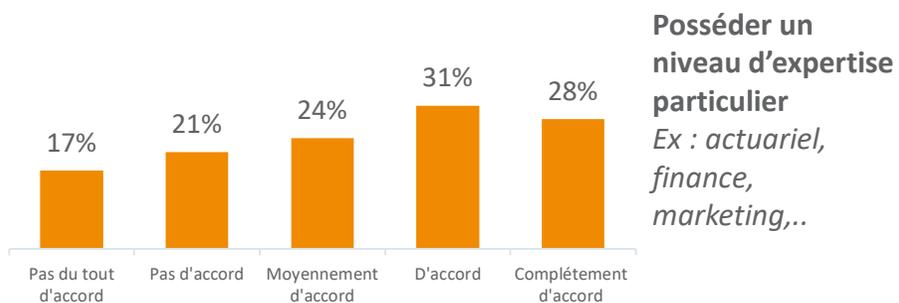
Facteur 1 : Partenariat existant



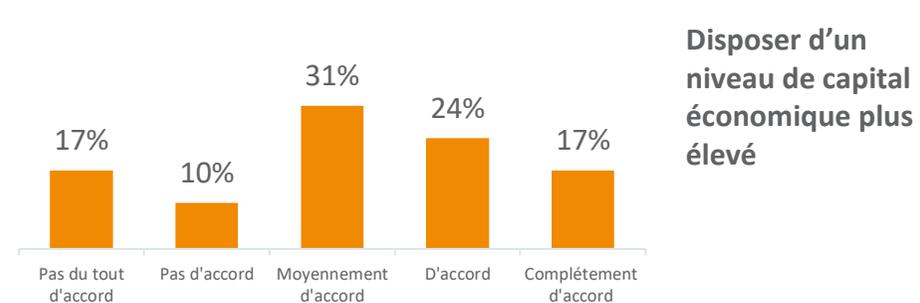
Facteur 2 : Partage de moyens



Facteur 3 : Recherche d'expertise



Facteur 4 : Capital économique





Qu'est-ce qui aujourd'hui vous motiverez à vous rapprocher d'un autre acteur ?

Rappel enquête 2018



Résultats en séance



Contact / propriété du document : jp.douchet@stanwell.fr

| | | |
|---|--|--|
|  <p>Abracadabra !</p> | <p>LA TRANSFORMATION</p> <p>Avec Stanwell ce n'est pas sorcier</p> |  |
| <p>L'ARTISANAT</p> <p>Des solutions cousues main mais pas de fil blanc</p> |  <p>un coup de dé</p> | <p>L'EXCELLENCE</p> <p>Gâteau ou cerise? Avec Stanwell vous aurez les deux!</p> |
|  <p>le courage</p> | <p>LES COLLABORATEURS</p> <p>Des spécialistes Des personnalités!</p> |  |