



Les rapprochements dans le monde de la Protection Sociale

Réflexions à fin juin 2014

Le monde de la Protection Sociale connaît de multiples élans de concentration des organismes assureurs, notamment de la part des institutions de prévoyance et des mutuelles. Les dernières évolutions réglementaires participent à l'accélération de ce phénomène : Solvabilité II (gouvernance, fonds propres, etc.), l'ANI du 11 Janvier 2013 (transfert du portefeuille individuel vers le collectif), refonte du contrat responsable et solidaire (nécessaire renégociation des contrats collectifs, risque de fuite vers la concurrence), etc.

Ainsi, avec les transformations continues du marché et les mesures prises par les structures, si nous dénombrons encore aujourd'hui quelques 500 organismes assureurs nationaux, leur nombre ne devrait pas dépasser les 50 d'ici les 5 à 10 ans à venir.

Le tableau en annexe, reprend les derniers adossements connus à ce jour. Nombreux sont les rapprochements trop récents pour disposer de suffisamment de recul permettant de garantir la réussite de l'opération (sachant que nous sommes bien souvent dans des opérations non capitalistiques). Nous pouvons constater que les sorties reflètent, d'une part, les conséquences à long terme de la cohabitation des structures, et d'autre part, la transposition par l'ACPR des normes prudentielles qui font évoluer les structures de collaboration choisies par les organismes assureurs en structures d'intégration.

Après une première vague historique de partenariats mutualistes visant à une mise en commun de moyens, les réformes de ces dernières années ont conduit à une recherche de la « taille » pour peser politiquement ou pour pouvoir adresser des marchés nationaux (à ce titre, l'ANI a été un fabuleux accélérateur !).

Les partenariats mis à part, nous isolons deux grandes tendances de structures de rapprochements :

- Rapprochement IP-Mutuelle : positionnement de la mutuelle adossée comme la mutuelle de tête du pôle mutualiste ou santé de l'institution de prévoyance. Mais, il reste encore à régler la question de la gouvernance (paritarisme et mutualisme n'étant pas totalement miscibles !),
- Rapprochement Mutuelles : création d'unions, qui servent de « sas » vers une fusion/absorption.

Ces rapprochements sont motivés, pour la grande majorité, par la volonté de mieux s'armer pour faire face à l'ANI, du 11 Janvier 2013 et à la mise en application de Solvabilité II. En effet, des structures de petites tailles recherchent des adossements significatifs pour assurer leur survie et développer leur implantation au national. Quand d'autres recherchent une complémentarité de marché pour développer leur offre et multi équiper leurs populations cibles.

En complément de ce tableau récapitulatif, nous appuyons notre réflexion sur l'étude ADICEO de Décembre 2013 sur « *Les mutuelles santé face à l'ANI : Quels éléments influencent les positionnements actuels endossés par les mutuelles pour faire face aux changements induits par l'ANI ?* », qui nous permet de tirer les enseignements suivants :

- Les mutuelles interprofessionnelles tendent vers le paritaire sans trop d'émoi : les groupes transfamilles sont aujourd'hui acceptés.
- Les mutuelles affinitaires ont plutôt tendance à s'orienter vers une saturation de leur marché/portefeuille, par la diversification de leur offre.



Malgré cette réactivité affichée des structures à se rapprocher/s'adosser pour faire face, notamment aux évolutions réglementaires structurantes du monde de la Protection Sociale, certaines manœuvres ont échoué.

Alors quels sont les facteurs clés de réussite d'un rapprochement dans le monde de la Protection Sociale ? Nous sommes dans un monde de sociétés de personnes et non de sociétés de capitaux ; la clé de voûte de ces rapprochements est donc principalement la cohabitation des Hommes. Par ailleurs, il est important de rappeler l'influence du gène mutualiste : « un homme, une voix ». Les rapprochements ne sont pas d'ordre financier, même si la motivation d'une telle démarche peut s'y référer. La réussite d'une telle entreprise dépend d'un tout autre élément : les Hommes en place dans les structures respectives et la place réservée à chacun dans le nouvel ensemble. Cette considération est d'autant plus déterminante quand deux familles (paritaire et mutualiste) se rencontrent.

Les Hommes, facteur clé de réussite d'un rapprochement, sont situés au niveau de la Gouvernance. Il convient donc de réussir à motiver des Hommes qui sont majoritairement des bénévoles. Comment manager des Hommes qui ne font pas partie de la masse salariale d'une structure ?

Notre intime conviction réside dans la nécessaire animation en amont des Hommes de la Gouvernance, pour mieux les impliquer dans la gouvernance réelle de la mutuelle. C'est une réelle transformation pour une majorité de mutuelles. Pour cela, il faut, d'une part, mieux les informer des évolutions actuelles du monde de la Protection Sociale et des impacts significatifs que cela peut générer sur la structure, d'autre part, repositionner les Hommes de la Gouvernance et les militants associés, comme générateurs d'idées et de moyens. Cette dernière condition, permet de valoriser les gènes mutualistes et d'exploiter au mieux la force militante et politique qui compose la Gouvernance des structures mutualistes actuelles.

Pour terminer ces premières réflexions, deux questions pour anticiper les prochaines transformations :

- Au vu de la mixité que représentent les rapprochements actuels, dans un contexte où l'orientation des évolutions réglementaires (nationales et européennes) et le positionnement des pouvoirs publics ne sont pas favorables à la survie de la mutualité sous sa forme actuelle, quel avenir pouvons-nous imaginer pour ces structures berceau de notre économie sociale et solidaire ?
- Les partenariats collaboratifs, orientation fortement privilégiée à ce jour, sont remis en question par l'ACPR au profit de dispositifs intégrateurs. Cela nous amène à nous interroger sur deux éléments de pérennité :
 - o La durée de vie des partenariats, qui ne porte pas de fonction intégratrice,
 - o La situation d'isolement dans laquelle se retrouveront les acteurs qui refuseront l'intégration induite.

* *
*

ANNEXE

Structures d'adossement		Structures adossées	Modèle d'adossement	Date de MeO	Intérêt pour la structure d'adossement	Intérêt pour la structure adossée	Remarques	
Entrées	COVÉA (MAAF, MMA, GMF, l'IP Agg's)	SMI	Entrée de SMI dans la SGAM COVÉA	oct-13	Renfort de son positionnement sur la santé et la prévoyance collective, notamment avec l'ANI	Ouverture du marché des entreprises et des branches (taille, solva, notoriété de COVÉA)	Avant COVÉA, SMI envisageait depuis 2010, une fusion avec ADREA	
	MALAKOFF MÉDÉRIC Mutuelle	Mutuelle UJMC	Création d'une UGM	déc-13	Renfort du pôle mutualiste (présence, rayonnement) Mutualisation des moyens, amélioration de la gestion/qualité de service, renfort pilotage des risques, association des services d'action sociale	Puissance d'un groupe, renfort de la mutuelle au national	L'UJMC devient la mutuelle de tête du pôle MM. Volonté d'accueillir d'autres mutuelles dans l'UGM.	
	EOVI	MCD	Fusion	janv-14	Rayonnement national	Appui sur une mutuelle de taille pour se développer	Fusion avec Myriade prévue sur 2014. Rapprochement uniquement de Avenir Mutuelle. Ouverture aux mutuelles LIII.	
	MATMUT Mutualité	OCIANE	Création d'une UGM	avant l'été 2014	Expérience Santé d'Ociane	Couverture nationale de MATMUT		
	AG2R LA MONDIALE	VIASANTÉ	Absorption de Primamut par Viasanté	janv-15	Renfort du développement portefeuilles et multidétention, notamment auprès des TPE. Mutualisation des ressources mktg et communication.	Mutuelle nationale : marque unique santé d'ALM. Notoriété, force de distribution, solva, positionnement	D'autres mutuelles devraient être absorbées par l'ensemble mutualiste Viasanté	
			Fusion	janv-15	Doublement de l'activité retraite complémentaire	Gain de positionnement marché : création du premier GPS de France	Janvier 2017 : fusion des institutions de retraite complémentaire-ARRCO & AGIRC	
		MGET	Fusion	déc-15	Améliorer la qualité de service aux adhérents. Préparer la seconde vague de référencement des Ministères (2016-2017). Renfort du positionnement sur la FPE et les CG et CR de la FPT.		Préservation et renfort des LIII de la MGET.	
	HUMANIS ou MALAKOFF MÉDÉRIC	La Mutuelle Générale	?	Décision du CA de La MG attendu pour sept. 2014				
	Sorties	ISTYA	Structures adossées	Modèle de départ	Date effective	Raisons/Intérêts pour la structure adossée de sortir de la structure mère	Conséquences de la séparation	
			MNH	Droit de retrait du groupe sur le plan financier	déc-12	Discordance entre les mutuelles du groupe sur le modèle initial de coopération.	Préservation de l'implication de MNH dans l'union politique.	
HUMANIS		MHF (M comme Mutuelle)	Changement de raison sociale	sept-13	Volonté de se développer comme acteur de proximité sur le Nord de la France. Cinq grands principes directeurs : mutualisme, agilité, proximité, fidélisation / service aux adhérents et indépendance	Humanis demande à M comme Mutuelle 50 millions d'euros (traité d'alliance, personnel transféré, etc.)		
SFEREN (MACF, MATMUT)		MAIF	Sortie de la SGAM, mais poursuite des activités mutualisées	juin-14	La transposition des normes prudentielles de Solva II risque de transformer les SGAM, outil de coopération en un outil intégrateur. La MAIF a les moyens de rester sur de la coopération opérationnelle uniquement	Diversification de l'équipement et fidélisation du portefeuille pour se différencier sur le marché.		
Partenariats	Structures partenaires	Structures nouvelles	Modèle d'adossement	Date effective	Intérêts des structures partenaires			
	MNH-GPM	Cabinet de courtage ORSANE	création d'une SAS à parité	nov-13	Développement complémentaire santé et prévoyance collectives, notamment sur l'hospitalisation privée. Profiter du contexte porteur de l'ANI. Diversification commune de l'offre : distribution de leur portefeuille affinitaire des professionnels de santé.			
	MACIF - MATMUT Entreprises	Inter Mutuelles Entreprises	création d'une structure commune	févr-14	Entrée de MACIF à 40% dans le capital de MATMUT Entreprises. Offre de la nouvelle entité en complément des offres de chacun en assurances de dommages sur les TPE/PME.			