

# « SPECIAL ASSURANCE »

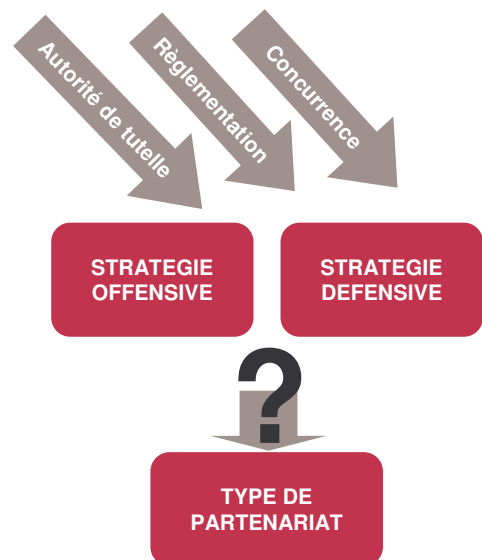
## Le temps des partenariats

### » Comprendre la dynamique des partenariats

Le mouvement de concentration des acteurs de l'assurance s'accélère sous l'influence conjuguée des évolutions réglementaires et de la pression concurrentielle.

Fait marquant, ces partenariats associent désormais les trois « familles d'acteurs », sociétés d'assurance, mutuelles et institutions de prévoyance, et donnent naissance à des ensembles de taille significative.

Au-delà de ce premier constat, ces partenariats peuvent prendre différentes formes pour répondre à différentes motivations.



#### Une stratégie défensive

Pour des acteurs de taille moyenne ou modeste, il pourra notamment s'agir de disposer :

- D'un environnement financier plus favorable, pour répondre aux besoins de solvabilité grandissants et aux besoins d'investissements
- D'une offre de services étendue sur leur cœur de métier, pour répondre aux nouvelles demandes de leurs clients
- D'une gamme de produits complémentaires pour fidéliser leurs bénéficiaires
- Des réseaux externes pour étendre la distribution de leurs propres produits

Pour l'ensemble des acteurs, le partenariat peut également être la solution pour améliorer la performance, réduire les coûts de fonctionnement et optimiser les investissements ; en particulier dans le domaine des systèmes d'information et de gestion dans lequel la rapidité des progrès techniques, des investissements de remise à niveau des logiciels sont aussi fréquents que coûteux.

## Une stratégie offensive

La recherche de partenaires peut également accompagner une stratégie offensive de conquêtes de parts de marché et de développement de nouveaux services pour proposer une offre complète, globale et modulaire.

Face à un décloisonnement des marchés, il apparaît de plus en plus nécessaire de proposer une gamme complète de produits et services

- Bien évidemment pour fidéliser les clients
- Mais aussi pour développer le cross-selling en s'appuyant sur un produit pour en vendre un autre

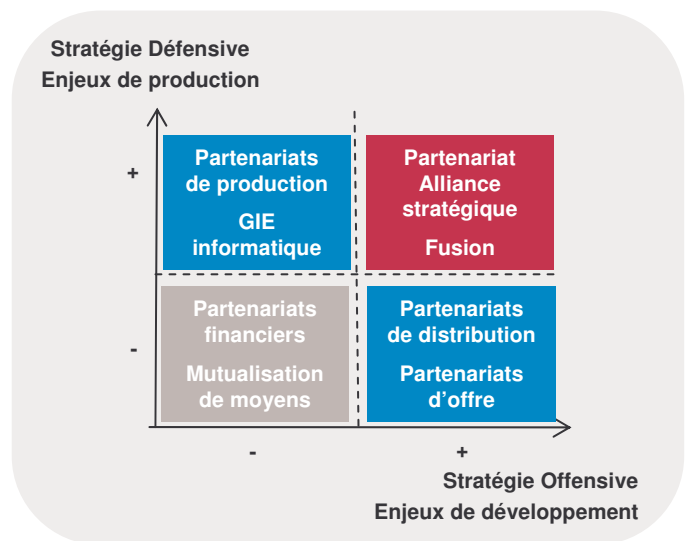
Par ailleurs, l'offre de produits étant de plus en plus standardisée (*garanties identiques, tarifs très proches*) et la concurrence tellement vive entre les opérateurs, l'offre de services apparaît comme un facteur fort de différenciation vis à vis des concurrents. Cette offre de services recherche à la fois :

- L'efficacité opérationnelle : bien faire son métier de base
- L'amélioration du dialogue avec le client : rencontres ou entretiens téléphoniques, information écrites transmises, accueil, orientation et bon traitement des appels entrants, filtrage des demandes et des contrôles des documents transmis par les clients

## Différentes formes de partenariats possibles

En fonction de la stratégie adoptée, le partenariat peut se concrétiser sous diverses formes et notamment :

- Fusions - absorptions - rapprochements
- Société de Groupe d'Assurance Mutuelle (SGAM)
- Partenariats techniques ou commerciaux
- GIE informatique ou de moyens
- Accord de distribution croisée



## >> Anticiper les zones de danger

Définir, choisir et mettre en œuvre un partenariat constitue une étape majeure qui engage l'entreprise à moyen et long termes.

Anticiper les freins, c'est se donner des moyens supplémentaires de réussir son partenariat sur les plans :

- Stratégique
- Humain
- Opérationnel

### L'enjeu des SI dans les partenariats

Les systèmes d'information et de gestion des organismes d'assurance deviennent de plus en plus complexes pour accompagner les innovations du marché et renforcer la relation clients.

De même, l'investissement dans des logiciels de dernière génération se chiffre en millions d'euros et les développements internes nécessitent la mobilisation de ressources très importantes pour mener des opérations de longue haleine.

### Sur le plan stratégique

- La peur de disparaître, principale crainte de certaines directions : quelle marque et quel positionnement retenus sur le marché ? De nombreux partenariats commerciaux ne se réalisent pas ou échouent par peur de la disparition progressive de la structure absorbée.
- La divergence de vision stratégique quant aux finalités du partenariat. S'agit-il de :
  - Réduire les coûts ?
  - Renforcer l'image de marque ?
  - Mettre en commun des produits ou des moyens ?
  - Renforcer un positionnement commercial ?

### Sur le plan humain

- Le « choc des cultures » : la rencontre de différentes réalités régionales ou nationales et de différentes histoires et cultures d'entreprises se traduisant par des rétentions d'information et un manque de coopération
- Le « choc psychologique » : une crise d'identité du salarié lié à la rupture du lien d'appartenance avec une entité d'origine, avec un impact sur la productivité
- Le « syndrome vainqueur - vaincu » : l'installation d'un sentiment de dominant/dominé par la refonte des organigrammes freinant la création des synergies et créant la démotivation des salariés

- L'attentisme et la démotivation des salariés : le manque de perspective, les incertitudes, la faiblesse de communication et les suppositions génèrent le ralentissement naturel des projets internes
- Les conflits et la rupture dans le management : le changement de style et le manque de coordination sont source d'instabilité et de démobilisation des équipes.

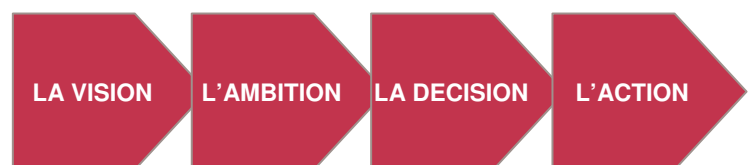
### Sur le plan opérationnel

- La sous-estimation des difficultés de mise en œuvre des partenariats
- La faiblesse voire l'absence de synergie : un partenariat mal conduit peut avoir des effets inverses aux motivations d'origine
- Les différences de technologies et d'outils utilisés et souhaités par les partenaires potentiels
- Une restriction du périmètre d'application du partenariat, motivée par des choix de différentes natures (environnement technique, social, ...)
- Une communication inappropriée ou mal maîtrisée

## » Réussir son projet de partenariat

Réussir un partenariat au-delà de la mise en œuvre de moyens, c'est se donner la possibilité d'analyser le projet à tout moment de son avancement.

Que ce soit au démarrage des réflexions, ou bien après avoir déjà choisi son partenaire tactique ou stratégique, il convient toujours de se poser les bonnes questions, ceci afin de réajuster son ambition, mieux gérer les premières difficultés en phase de mise en œuvre ou rebondir après un projet mis en stand by.



### Les pré-requis pour un partenariat réussi :

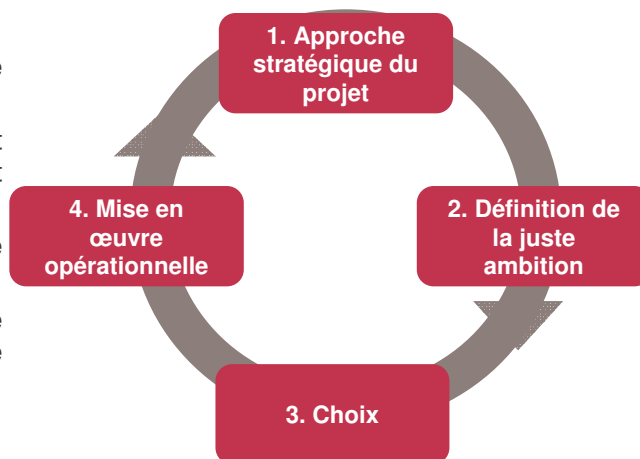
- Un périmètre bien défini, partagé et porteur de sens pour chacun des partenaires
- Une gouvernance claire, en capacité de rendre des arbitrages à chaque étape du partenariat
- Un pilotage opérationnel, avec une équipe projet dédiée
- Une véritable adhésion des équipes

### » La mise en œuvre opérationnelle

- Définition du modèle de gouvernance et du pilotage
- Implication de la direction et mobilisation de l'équipe projet et des ressources mobilisées
- Définition du plan de communication
- Définition et mise en œuvre du plan de conduite de changement

### » L'approche stratégique du projet

- Définition, formalisation, clarification de la stratégie d'entreprise
- Analyse de l'entreprise
- Revue des types de partenariat
- Identification des acteurs potentiels
- Benchmark du marché



### » La définition de la « juste ambition »

- Dossier de choix sur le type de partenariat
- Elaboration des *scenarii*
- Due diligence
- Audit commercial
- Audit social
- Audit financier
- Audit fiscal
- Dossier de choix des partenaires

### » Le choix

- Définition de la Feuille de route du partenariat
- Elaboration du Business plan
- Choix du partenariat et du partenaire
- Définition de l'organisation cible
- Définition du calendrier de mise en œuvre

#### CONTACTS

Atos Consulting  
 Tour Manhattan  
 5-6, place de l'Iris  
 92926 La Défense Cedex  
 Tél. : +33(0)1 70 92 47 77  
 Fr-ac.contacts@atos-consulting.com

[www.atos-consulting.com](http://www.atos-consulting.com)

#### A propos d'Atos Consulting

Atos Consulting, le pôle conseil d'Atos Origin, est l'un des leaders sur le marché des services de conseil en management et en systèmes d'information.

Avec plus de 2 500 collaborateurs dans le monde, Atos Consulting accompagne ses clients dans leurs projets de transformation organisationnelle et technologique en leur apportant des solutions pragmatiques et innovantes dans les télécommunications, l'industrie, les services financiers et le secteur public.

Atos, Atos et le poisson, Atos Origin et le poisson, Atos Consulting ainsi que le poisson sont des marques déposées d'Atos Origin SA.