

L'accent mis sur le marketing et le développement

Un rapprochement avec un groupe n'appartenant pas exclusivement à l'économie sociale a également été privilégié par le Groupe Agricola. «Nous sommes un groupe professionnel dédié aux salariés du secteur agricole au sens large, incluant aussi bien les salariés de la production agricole que ceux des entreprises et organismes professionnels agricoles comme le groupe Crédit Agricole ou Groupama, indique Hervé Bachelier, directeur général adjoint du groupe Agricola. Dans le cadre de sa gestion paritaire, des représentants des deux entreprises siègent d'ailleurs au sein du collège employeurs des conseils d'administration du groupe et de ses institutions. Ils constituent donc nos partenaires privilégiés lorsque nous souhaitons nous développer sur des secteurs ou des produits sur lesquels nous ne disposons pas de toutes les compétences en interne.» Si toutes les fonctions sont concernées par les fusions, deux s'avèrent particulièrement stratégiques, à savoir les fonctions commerciales et marketing qui ont été nettement renforcées à l'aune des rapprochements et

sur lesquelles les groupes mettent l'accent, et la gestion des réserves financières. Et, là encore, l'un des principaux motifs est réglementaire dans la perspective maintenant de Solvabilité 2. La première question qui se pose aux groupes de protection sociale en matière de gestion financière est actuellement organisationnelle. Tous les groupes ne possèdent pas une société de gestion en interne. La question se pose donc parfois d'en créer une ou de fusionner plusieurs entités. Dans le cadre, par exemple, des rapprochements entre Apri, Ionis, Vauban Humanis et Novalis Taitbout, seul le groupe Ionis possédait une société de gestion, Inter Expansion. Cette dernière a, dans un premier temps, grossi grâce au rapprochement entre Apri et Ionis. Apri ne possédant pas de société de gestion, une partie de ses actifs ont été rapatriés chez Inter Expansion. A l'identique, des décisions devront être prises en ce qui concerne les actifs de Vauban Humanis et ceux de Novalis Taitbout, tous ces groupes ne possédant pas de société de gestion dans leur giron. Les actifs pourraient donc en partie venir étoffer ceux d'Inter Expansion.

Des mutuelles de plus en plus concernées par les évolutions réglementaires

Les mutuelles sont en train de suivre le même mouvement que les groupes de protection sociale, mais elles ont démarré plus tard, hormis celles qui font partie du giron d'un de ces groupes. Le premier facteur qui a poussé les mutuelles à se rapprocher est lié à la volonté de se développer sur leurs métiers. Les activités des mutuelles, et plus particulièrement la santé, deviennent aussi très compétitives, à l'identique de ce qui s'est passé pour les activités concurrentielles des groupes de protection sociale, et nécessitent des moyens que des mutuelles de petite taille ne peuvent engager. Les rapprochements ont ainsi permis aux mutuelles de développer de véritables stratégies commerciales et de marketing en proposant par exemple des offres davantage ciblées par type de clientèle : les juniors, les seniors, etc. Elles proposent aussi maintenant de plus en plus des services d'assistance et ont mis en place des partenariats avec des centres de soins ou des fournisseurs de services en lunetterie, par exemple. Au total, si on comptait il y a quelques années

environ 7 000 mutuelles, il n'en resterait actuellement qu'environ 700. Un mouvement qui devrait encore s'accroître car elles sont aussi concernées par Solvabilité 2. La prise de conscience des mutuelles est dans ce cadre assez récente. En témoigne l'enquête menée par Egamo, la société de gestion de la MGEN, qui s'est associée au cabinet Image et Finance afin de mesurer



Nicolas Demont, directeur général, Egamo

l'impact de Solvabilité 2 sur les mutuelles. Il apparaît que celles-ci ont maintenant pris conscience de l'inéluctabilité de la réforme et de son impact sur leurs activités. A ce titre, sur un panel de 32 mutuelles, 4 seulement avaient participé au premier test d'impact (QS1), mais elles étaient 26 au dernier test (QS5). Certaines ont dû recourir pour cela à des cabinets de consultants ou à des cabinets d'actuaire. Sans surprise, l'enquête montre que les petites mutuelles envisagent des rapprochements pour pouvoir faire face à Solvabilité 2 et dégager une marge de solvabilité suffisante. Les conséquences

des changements réglementaires à venir ne s'arrêtent pas là car elles vont devoir faire évoluer leur gouvernance en mettant en place un contrôle interne indépendant pour celles qui ne l'ont pas encore fait. Autre évolution importante, la transparence. «Les mutuelles veulent connaître davantage leurs actifs, indique Nicolas Demont, directeur général d'Egamo. Elles sont 8 sur 10 à réclamer un reporting plus fin, notamment en ce qui concerne les fonds ouverts.» En effet, rares sont les mutuelles à avoir dans leur giron des sociétés de gestion, en dehors de quelques cas particuliers comme la MGEN avec Egamo ou la Matmut et la Macif avec OFI Asset Management. Les plus petites mutuelles souscrivent à des fonds ouverts, tandis que les plus importantes soit ont internalisé la gestion – en gérant en interne presque exclusivement des produits de taux – soit la délèguent par le biais de mandats. Une situation qui pourrait évoluer car les mutuelles, au fur et à mesure qu'elles grossissent, auront plutôt tendance à privilégier les mandats. Ainsi, après les produits, le marketing et la stratégie de développement, le nouveau chantier des mutuelles pourrait bien être celui de la gestion d'actifs.