

# La tendance au regroupement : comment réussir à naviguer dans un tel contexte



## TABLE DES MATIÈRES

LA TENDANCE AU REGROUPEMENT	3
LES FORCES MOTRICES	3
PRINCIPAUX POINTS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION SELON LES SCÉNARIOS DE REGROUPEMENT	3
LA FEUILLE DE ROUTE DU REGROUPEMENT	4
ÉTAPE 1 : ÉVALUER	4
ÉTAPE 2 : ÉLABORER LA VISION	4
ÉTAPE 3 : PLANIFIER	4
ÉTAPE 4 : EXÉCUTER	6
ÉTAPE 5 : REVOIR ET RAFFINER	7
PRINCIPAUX FACTEURS DE RÉUSSITE D'UNE FUSION/ACQUISITION	7
À PROPOS DE CGI	8

*La volonté d'élargir les offres et de réduire les dépenses – et, en fin de compte, d'atteindre de nouveaux niveaux de croissance des bénéfices sont les forces motrices derrière les regroupements. Pour réussir, il y a cinq étapes fondamentales que les compagnies d'assurance devraient suivre :*

1. Évaluer
2. Élaborer la vision
3. Planifier
4. Exécuter
5. Revoir et raffiner

## La tendance au regroupement

Le secteur de l'assurance est porté par une vague de regroupement d'entreprises. Pour prospérer dans le contexte de cette dynamique de marché, les compagnies d'assurance doivent mettre en oeuvre des stratégies et des outils appropriés qui leur permettront de créer des efficacités d'échelle et d'accroître leur compétitivité.

Comme l'expérience dans ce secteur l'a démontré, les facteurs qui déterminent le succès d'une fusion ou d'une acquisition dépassent largement les dimensions comptable et juridique. C'est pourquoi nous examinons, dans ce document, les forces motrices derrière les regroupements. Nous proposons des conseils à suivre pour réussir à naviguer dans ce contexte et, en fin de compte, atteindre de nouveaux niveaux de croissance des bénéfices.

### Les forces motrices

Durant le processus du regroupement, les compagnies d'assurance concentrent principalement leurs efforts sur l'obtention de deux résultats :

1. Réduire les dépenses : regrouper les activités internes afin de réaliser des économies d'échelle
2. Élargir les offres : accroître la part du portefeuille client par l'acquisition d'activités ou de volumes d'affaires

Il est important de noter qu'il existe des facteurs spécifiques pour les secteurs des assurances de dommage et de l'assurance vie

- **Les facteurs spécifiques aux assurances de dommage** comprennent à la fois la croissance et la diversification. Les clients qui achètent des contrats d'assurance représentent un marché qui ne croît pas. Pour prendre de l'expansion, les assureurs doivent s'emparer de parts de marché détenues par leurs concurrents en procédant à des fusions et des acquisitions, ou en achetant des volumes d'affaires spécifiques. Par ailleurs, à la suite des récentes catastrophes surtout, les compagnies d'assurance ressentent plus que jamais le besoin de diversifier leurs portefeuilles de contrats. Un des moyens consiste à faire l'acquisition d'opérations dans des branches d'assurance ou des secteurs géographiques différents.
- **Les facteurs spécifiques à l'assurance vie** sont liés à la croissance de la demande des consommateurs, à la mondialisation et à la surcapacité. La demande accrue de produits d'assurance vie universels et de rentes variables exige le maintien de surplus plus importants. En même temps, les assureurs qui souhaitent prendre de l'expansion dans un marché mondial pratiquement inexploité ont besoin de capitaux supplémentaires. Il est donc d'autant plus nécessaire pour eux d'atteindre une masse critique afin de soutenir la concurrence et de demeurer rentables dans un marché de plus en plus concurrentiel et engorgé. De leur côté, les banques se dessaisissent de leurs activités dans le domaine de l'assurance vie et des rentes au lieu de conclure des ententes de co-marketing avec les compagnies d'assurance vie.

### Principaux points à prendre en considération dans les divers scénarios de regroupement

Compte tenu de ces forces motrices, les regroupements se déroulent principalement de trois manières.

1. **Acquisition d'entités moins importantes** : Les points cruciaux dans ce scénario comprennent la conservation du personnel clé de la plus petite organisation ainsi que d'autres préoccupations habituelles comme la rentabilité et le regroupement des systèmes, qui entrent en ligne de compte dans tous les scénarios d'acquisition.

*Il y a de nombreux domaines fonctionnels à prendre en considération lorsqu'on transforme des organisations disparates en une compagnie unifiée. Pour aligner toutes les forces internes et externes de manière favorable, chaque fonction devrait être unifiée dans le cadre d'un plan cohésif qui prévoit des points de repère et des paramètres pour mesurer le succès.*

- 2. Fusion d'égaux (ou quasi-égaux) :** Les principaux points à prendre en considération dans ce scénario concernent la conservation des employés des deux organisations, ainsi que les réalités politiques liées à la fusion ou au regroupement de deux équipes de haute direction. À la différence de l'acquisition d'une organisation de moindre importance, il est important de vérifier soigneusement la concordance entre les deux cultures sous la perspective d'un changement organisationnel. Les décisions à prendre sont souvent davantage politiques étant donné qu'il n'y a pas d'organisation dominante pour imposer sa volonté.
- 3. Acquisition de volumes d'affaires :** Ce scénario peut se dérouler de nombreuses manières, qui vont de l'acquisition d'une division entière à l'acquisition de polices uniquement.

### La feuille de route du regroupement

Dans le cadre de chacun de ces scénarios, il y a cinq étapes fondamentales que les compagnies d'assurance devraient suivre pour élaborer, exécuter et raffiner continuellement la feuille de route qui les conduira vers un regroupement réussi.

#### Étape 1 : Évaluer

Cette étape consiste à réaliser une évaluation complète des principales questions qu'il faudra résoudre. Les questions qu'il convient de se poser, lors de la phase d'évaluation, sont notamment les suivantes :

- Où résident les problèmes de rentabilité?
- Combien de membres du personnel faut-il fusionner? Où sont-ils situés? Quelle est leur culture?
- Quelles sont les questions politiques qui pourraient se poser durant la fusion? Qui fera partie de la haute direction de la nouvelle société? Quel pouvoir de décision auront ces personnes?
- Comment allons-nous conserver les agents et les clients?
- Comment allons-nous regrouper nos activités et nos systèmes? Où se situent les meilleures possibilités d'économies d'échelle ou de réduction des dépenses?

#### Étape 2 : Bâtir la vision

Il est crucial d'avoir une vision claire de la société que l'on veut créer. Qu'il s'agisse de fusionnement ou d'expansion, il est souhaitable d'élaborer un nouvel énoncé de mission ou de vision – ainsi qu'un plan définissant l'état final de l'organisation, des systèmes, des établissements et des activités visé. Les questions qu'il y a lieu de se poser sont notamment les suivantes :

- Quelle sera la culture de la nouvelle organisation?
- Qui devrait diriger l'organisation?
- Où allons-nous faire nos affaires?
- Quels produits allons-nous souscrire?
- Qu'est-ce qui nous distingue de nos concurrents?
- À quoi s'attendent nos agents et nos clients?

#### Étape 3 : Planifier

Établir un plan global pour guider la transformation d'organisations disparates en une société unifiée. Définir également les « critères de sortie » qui serviront de points de repère et de paramètres pour mesurer le succès du plan. Certains éléments à prendre en considération sont décrits sous les titres fonctionnels suivants.

*Tout au long du processus de regroupement, il est crucial de bien gérer les « facteurs humains ». Lorsque les attentes des agents et des employés sont bien gérées et que l'on continue à offrir à la clientèle des services de niveau constant, les fusions et acquisitions ont de très bonnes chances de réussir.*

**Rentabilité :** Renseignez-vous sur les antécédents en matière de sinistres et sur les tendances des primes de l'organisation qui fait l'objet de l'acquisition ou de la fusion. Examinez l'utilisation de crédits, de rabais et d'autres facteurs discrétionnaires, et examinez les provisions pour sinistres selon les types de contrats souscrits. Faites l'audit des dossiers de souscription afin de vous assurer que les affaires réalisées sont conformes aux règles de souscription. Utilisez des techniques de contrôle des sinistres pour évaluer si le compte peut être assaini ou s'il vaudrait mieux ne pas le renouveler parce qu'il ne peut être rentabilisé. Examinez les pratiques de traitement des demandes d'indemnisation pour vous assurer que la constitution de provisions, les paiements et les règlements sont faits selon les règles, et examinez les traités de réassurance pour vérifier que les traités en place sont adéquats. Utilisez des techniques de ré-ingénierie des processus d'affaires pour rationaliser les processus existants et pour réduire les processus redondants. Regroupez et mettez à niveau les systèmes TI afin de réduire les coûts de maintenance des systèmes et de gérer les coûts des contrats de licence, du support technique et d'autres ententes avec les fournisseurs. Appliquez des techniques de maîtrise des dépenses afin de réduire les coûts d'approvisionnement pour les besoins d'affaires quotidiens. Enfin, confiez en impartition les processus non essentiels à des fournisseurs tiers qualifiés qui peuvent s'en charger à moindre coût, de manière à profiter de modèles de fixation des prix souples fondés sur le volume.

**Actuariat et développement de produits :** Réalisez une évaluation de la rentabilité à la fois pour les branches d'assurance existantes et celles qui viennent d'être acquises. Réalisez une analyse des pratiques de constitution de provisions pour sinistres, et revoyez la répartition et la diversification des risques. Formulez des recommandations pour les nouveaux produits et pour la réduction ou l'élimination des anciens à la lumière de l'évaluation de la rentabilité et des risques effectuée. Réexaminez également les traités de réassurance.

**Ventes et marketing :** Mettez au point des stratégies à suivre pour la conservation des agents et des clients, et élaborer le plan de communication approprié. Examinez le positionnement des produits sur le marché. Construisez le positionnement de marque de la nouvelle organisation issue de la fusion et élaborer le plan de marketing correspondant afin de faire connaître la nouvelle marque.

**Souscription :** Mettez en oeuvre de nouvelles lignes directrices de tarification ou de souscription et planifiez le non-renouvellement des contrats des branches d'assurance éliminées. Réexaminez les systèmes de service aux clients et aux agents, tels que les centres d'appel et de traitement, pour repérer des possibilités d'économies d'échelle. Fournissez une formation multidisciplinaire aux rédacteurs production et au personnel responsable du traitement, et réappéciez les risques existants afin d'assainir les rapports sinistres-primes.

**Demandes d'indemnisation :** Planifiez la modification des territoires géographiques ou la formation des experts en sinistres qui s'occupent des nouvelles branches d'assurance ou garanties. Revoyez les pratiques de constitution de provisions ainsi que les processus de gestion du flux des travaux et le service temps, afin de réduire le coût des demandes d'indemnisation. Mettez en oeuvre de nouveaux outils qui aideront les experts en sinistres à réduire les fraudes et à améliorer l'efficacité.

**Facturation :** Planifiez soigneusement les modifications à la facturation. Les interruptions dans la facturation sont les causes les plus courantes d'insatisfaction des clients lorsqu'on procède à un regroupement de systèmes. Les représentants de la facturation sont généralement ceux qui ont les contacts les plus fréquents avec le client, et il est crucial de maintenir la continuité.

**Comptabilité et finances :** Déterminez s'il convient de regrouper les systèmes financiers ou simplement de les fusionner. Réexaminez les pratiques de présentation de l'information financière.

*Il y a plusieurs grands facteurs de succès à prendre en considération lorsqu'on procède à une fusion ou une acquisition :*

- *Repérez et comblez les éventuels écarts sur le plan de la culture et des valeurs.*
- *Élaborez une vision post-fusion et établissez un plan pour y parvenir*
- *Ralliez les employés, les agents et les clients à la nouvelle vision.*
- *Examinez les systèmes et les données, et intégrez-les au besoin*
- *Choisissez un partenaire solide pour servir de guide.*

**Ressources humaines :** Planifiez la conservation des employés clés en évaluant lesquels seront critiques pour l'exploitation de la nouvelle société. Envisagez l'utilisation de techniques telles que des primes de maintien en fonction afin de vous assurer que le personnel clé demeure en place durant toute la transition. Coordonnez l'incorporation des employés acquis au système RH principal. Donnez une formation aux employés pour les familiariser avec la nouvelle structure de prestations et coordonnez l'embauche des employés acquis. Évaluez les titres des postes et la structure de promotion des employés acquis, et alignez les structures salariales des deux entreprises. Le Service des ressources humaines jouera le rôle de conseiller pour le réaligement organisationnel et les communications avec les employés ayant trait au fusionnement. Il est crucial pour la nouvelle organisation de conserver et de développer un effectif de grand calibre. Planifiez des activités de formation qui appuient la nouvelle vision et, au besoin, engagez un expert en changement organisationnel.

**Installations et services de soutien :** Préparez les mutations d'employés et réexaminez l'utilisation du parc de la société. Créez un centre de traitement des documents ou un système de gestion du contenu entreprise centralisé. Réexaminez le réacheminement du courrier et les flux de documents internes. Cette fonction peut facilement être confiée en impartition lorsque le traitement du courrier n'est pas considéré comme une fonction essentielle.

**Technologies et systèmes d'information :** Réalisez des économies d'échelle et réduisez les coûts de maintenance en regroupant les systèmes disparates. Incorporez une norme technologique d'entreprise et établissez un bureau de gestion de projet ainsi que d'autres pratiques exemplaires pour garantir la réussite des projets. Revoyez la conception de l'infrastructure et des réseaux, et réexaminez les mesures de protection des données et les procédures de sécurité.

**Autres activités connexes :** De nombreux assureurs ont d'autres activités connexes comme les prêts hypothécaires, les opérations bancaires ou l'émission de cartes de crédit pour lesquelles il convient d'établir des plans de regroupement distincts.

#### **Étape 4 : Exécuter**

Une fois le plan élaboré, il est important de le suivre minutieusement. Ne l'abandonnez pas si les choses tournent mal – servez-vous des résultats des évaluations pour vous aider à rectifier le tir et à naviguer à travers le processus.

Durant la phase d'exécution, il est crucial de bien gérer les « facteurs humains ». Que l'entreprise ait fait l'acquisition de nouveaux employés ou non, de nombreuses questions relatives au personnel doivent être prises en considération. Lorsque les attentes des agents et des employés sont bien gérées et que l'on continue à offrir à la clientèle des services de niveau constant, les fusions et acquisitions ont de très bonnes chances de réussir.

#### **Les agents**

- Tenez les agents bien informés et faites-les participer tout au long du processus de regroupement. Plus ils seront au courant, mieux ils pourront aider les clients si des problèmes se posent.
- Prévoyez les changements qui auront une incidence sur les agents, et sollicitez leur participation et leurs commentaires.
- Évitez de modifier trop de choses en même temps.

#### **Les clients**

- Minimisez les interruptions de service, surtout dans les deux principaux domaines qui touchent le plus les clients : la facturation et les demandes d'indemnisation.

- Restez humains. Faites en sorte qu'il soit facile pour les clients de parler avec quelqu'un lorsqu'ils ont besoin d'aide pour régler un problème. Vous pourrez ainsi plus facilement satisfaire même le client le plus contrarié.
- Communiquez les changements qui toucheront les clients. Il est possible que le fait que les deux entités fusionnent leur importe peu, mais si cela doit avoir un effet sur leur facturation, le service de leur police ou le traitement de leurs demandes d'indemnisation, ils se sentiront concernés.

#### **Les employés**

- Élaborez un plan de communication clair et mettez-le en oeuvre rapidement. En l'absence d'informations, ce sont les rumeurs qui prendront le pas. Faites cesser rapidement les rumeurs en donnant des informations factuelles.
- Attendez-vous à ce que les gens réagissent de manière émotive – et parfois illogique – car c'est souvent ce qui se produit lorsque les gens sont confrontés à des changements dans leur vie professionnelle. Respectez les réactions émotives de vos employés et fournissez leur les canaux appropriés pour les exprimer. Ceci contribuera grandement à faciliter la transition. Soyez positifs et évitez les mesures punitives. Rappelez-vous qu'il faut un certain temps pour former de nouvelles équipes.
- Si vous devez procéder à une compression de personnel, planifiez la réaction des employés qui s'en vont et celle de ceux qui restent.
- Agissez avec intégrité. Les gens sont prêts à se laisser guider lorsqu'ils font confiance; tout doute entraînera des problèmes de productivité et un roulement de personnel. Rappelez-vous qu'il est tout à fait acceptable de dire aux gens qu'une décision n'a pas encore été prise.

#### **Étape 5 : Revoir et raffiner**

Continuez à revoir et à raffiner constamment le plan jusqu'à ce que le regroupement soit effectué et que les critères de sortie soient réalisés. Généralement, cette étape dure un certain temps après l'élaboration du plan initial et permet de se pencher sur les problèmes ou les possibilités qui se présentent durant le processus de regroupement.

#### **Principaux facteurs de succès des fusions et acquisitions**

En résumé, il y a plusieurs grands facteurs de succès à prendre en considération lorsqu'on procède à une fusion ou une acquisition. Il y a d'abord lieu de déterminer si l'organisation fusionnée ou acquise possède une culture ou des valeurs communes. Le fait de repérer et de combler les éventuels écarts sur le plan de la culture et des valeurs facilitera grandement la gestion de la nouvelle entreprise. Définissez également une vision pour le fonctionnement de l'entreprise post-fusion et établissez un plan pour y parvenir. Assurez-vous de rallier les employés, les agents et les clients à cette nouvelle vision.

Il est également important d'examiner les conséquences pour les systèmes et les données. En assurance, les données sont primordiales. Le maintien de systèmes cloisonnés créera des difficultés pour l'équipe qui essaiera d'obtenir les données nécessaires pour diriger la nouvelle entreprise élargie.

Un autre facteur de succès consiste à choisir un partenaire solide pour servir de guide et donner un coup de main durant le processus de réorganisation. Pour les compagnies d'assurance qui entreprennent un processus de fusion ou d'acquisition, rien ne peut remplacer l'expérience réelle. Au-delà de toutes les formalités juridiques et changements comptables, s'étend un véritable terrain miné de changements culturels et organisationnels. Choisissez un partenaire qui comprend le changement organisationnel et qui a l'expérience nécessaire pour gérer à la fois les facteurs humains, et les questions liées aux processus d'affaires et à la technologie.



Une fois que vous avez élaboré le plan et commencé son exécution, examinez et réévaluez-le à chaque étape. Vous aurez ainsi un plan souple qui pourra être réorienté rapidement pour être adapté à des situations difficiles et profiter de nouvelles occasions d'affaires. En fin de compte, le fait d'avoir une vision claire et un plan bien défini pourra faire la différence pour vous aider à atteindre rapidement et efficacement de nouveaux niveaux de croissance des bénéfices.

### **À propos de CGI**

Fondée en 1976, CGI offre la gamme complète de services en TI et en gestion des processus d'affaires. L'entreprise a un effectif de 25 000 professionnels repartis dans plus d'une centaine de bureaux à travers le monde. La pratique de CGI spécialisée en assurance compte 3 800 professionnels qui fournissent l'éventail complet de services, depuis la gestion de l'infrastructure TI, la maintenance des systèmes existants, et l'intégration et le développement de systèmes, à la gestion des processus d'affaires dans des domaines tels que les demandes d'indemnisation, la gestion des documents et l'inspection des véhicules. À cette offre de services complets se rajoute notre grande expertise du secteur de l'assurance, ce qui fait de nous un véritable partenaire stratégique qui sait comment utiliser la technologie pour réaliser les objectifs d'affaires. Cette combinaison de capacités et de savoir-faire a valu à CGI la distinction de figurer parmi les dix principaux fournisseurs de services TI au secteur de l'assurance, dont la liste a été publiée par le magazine Insurance and Technology.

Pour examiner les questions liées au regroupement et savoir comment nous pouvons vous aider, vous pouvez communiquer avec Mardee Brosh, CPCU, conseiller exécutif, à [mardee.brosh@cgi.com](mailto:mardee.brosh@cgi.com).