

TRANSFERT D'ACTIVITÉ EN ASSURANCE - 1^{ERE} PARTIE

Dans un **contexte marqué par une recomposition accélérée du marché de l'assurance et de la santé** (entre évolutions réglementaires constantes, pression accrue sur les coûts et transformations technologiques rapides) **les opérations de transfert d'activité ou de portefeuille se multiplient.**

Longtemps considérées comme exceptionnelles, ces opérations s'inscrivent désormais dans **une dynamique structurelle de transformation des modèles opérationnels des assureurs et bancassureurs** et constituent de véritables **leviers stratégiques.**

DES OPÉRATIONS DEVENUES UN LEVIER STRATÉGIQUE DE TRANSFORMATION

1 Un phénomène en forte accélération dans le secteur de l'assurance

Depuis plusieurs années, **le secteur de l'assurance voit s'accélérer le recours aux opérations de transfert d'activité.** Ce mouvement, répond à des évolutions de fond qui transforment durablement les modèles économiques et opérationnels des acteurs.

DES PRESSIONS ÉCONOMIQUES QUI POUSSENT À L'EFFICIENCE

Dans un contexte de concurrence accrue, les transferts apparaissent comme un **levier privilégié pour améliorer la performance opérationnelle.** Ils permettent principalement :

- La mutualisation des moyens,
- La rationalisation des organisations,
- L'optimisation des coûts de gestion,
- Le recentrage sur les activités à forte valeur ajoutée.

Cette tendance est particulièrement visible dans le secteur mutualiste, illustrée par exemple, par les opérations de consolidation menées fin 2024 par **Harmonie Mutuelle au sein du groupe VYV¹.**

UN CADRE RÉGLEMENTAIRE DE PLUS EN PLUS STRUCTURANT

Le **renforcement des exigences prudentielles** joue un rôle déterminant dans la montée en puissance de ces opérations. Les autorités attendent désormais :

- Une meilleure maîtrise des risques,
- Une gouvernance renforcée,
- Des dispositifs opérationnels plus robustes.

¹ Groupe VYV, Rapport annuel 2024 ; communications institutionnelles d'Harmonie Mutuelle relatives aux opérations de fusion-absorption de mutuelles au sein du groupe.

Dans ce contexte, l'**ACPR** considère les transferts de portefeuilles comme un **outil courant de réorganisation**, contribuant à la solidité financière des organismes tout en protégeant les assurés².

DES TRANSFORMATIONS TECHNOLOGIQUES EN ACCÉLÉRATION

La **digitalisation des parcours** clients et l'**industrialisation des processus**, favorisent :

- L'émergence d'organisations plus spécialisées,
- Le repositionnement d'activités vers des entités mieux équipées,
- L'adaptation aux nouveaux standards technologiques du marché.

Le nombre élevé de dossiers examinés chaque année par le superviseur confirme le caractère désormais structurel de ces opérations³.

2 Une diversité de typologie de transfert aux enjeux spécifiques

Les transferts d'activité en assurance recouvrent en pratique des **typologies très différentes**. Les distinguer est essentiel, car chacune répond à des objectifs stratégiques spécifiques et mobilise des cadres juridiques et opérationnels distincts.

LES TRANSFERTS INTRA-GROUPES

Il s'agit de la forme de transfert **la plus répandue**. Ces opérations consistent à déplacer une activité (gestion des contrats, back-office, relation clients, fonctions support) d'une entité A vers une autre entité B au sein d'un même groupe.

Leur finalité est généralement triple :

- Mutualiser les moyens et expertises,
- Standardiser les processus,
- Réduire les coûts structurels.

On constate une tendance à la **centralisation et à l'optimisation des opérations**, via des regroupements de plateformes de gestion sinistres à l'échelle européenne et la création de centres de services partagés pour la gestion santé et prévoyance⁴. Si ces transferts sont juridiquement simples, ils impliquent des **enjeux stratégiques majeurs** en matière de gouvernance, de continuité opérationnelle et d'alignement des dispositifs de contrôle interne, conformément aux recommandations de l'**EIOPA (European Insurance and Occupational Pensions Authority)** sur l'externalisation des fonctions critiques⁵.

² ACPR, Transfert de portefeuille : une opération réalisée dans le respect des droits des assurés, publié dans L'Argus de l'assurance, 13 juillet 2017.

³ ACPR, Transferts de portefeuilles, fusions et scissions avec transfert de portefeuilles, fiche pédagogique disponible sur le site de l'Autorité

⁴ EIOPA, Rapport sur l'externalisation et la prestation de services dans l'assurance, 2021

⁵ EIOPA, Lignes directrices sur l'externalisation auprès des fournisseurs de services cloud, 2022

LES TRANSFERTS VERS DES PRESTATAIRES EXTERNES

Les transferts vers des acteurs tiers relèvent d'une logique d'externalisation, souvent motivée par la **recherche d'expertise technique, de capacités industrielles ou de gains d'efficience**.

Ils concernent notamment les domaines suivants :

- La gestion de contrats en run-off (suivi des contrats existants),
- L'administration de portefeuilles santé/prévoyance,
- Les activités IT ou data,
- La gestion de sinistres spécialisés.

Ces opérations sont **fortement régulées**, car elles exposent à un risque de perte de contrôle opérationnel : l'assureur reste pleinement responsable des activités externalisées.

En France, l'**ACPR** recommande⁶ :

- Une analyse préalable des risques,
- La mise en place d'un dispositif de pilotage renforcé,
- Le maintien de compétences internes suffisantes.

Certaines compagnies ont par exemple confié la gestion de portefeuilles en run-off à des prestataires spécialisés, tout en gardant des équipes internes pour contrôler la conformité et la qualité de services.

LES TRANSFERTS DE PORTEFEUILLES

Le transfert de portefeuille correspond juridiquement à la **cession d'un ensemble de contrats** d'assurance d'un organisme A vers un autre B. Il constitue l'une des opérations les plus complexes, tant sur le plan réglementaire qu'opérationnel.

Ces opérations sont strictement **encadrées par le droit prudentiel issu de Solvabilité II**, qui impose notamment :

- Une autorisation préalable du superviseur,
- La protection des droits des assurés,
- Une communication formalisée aux clients concernés.

Pourquoi un organisme cède-t-il son portefeuille ?

- **Retrait ou recentrage stratégique** : un assureur se retire de segments ou zones moins rentables pour se concentrer sur son cœur de métier, en transférant par exemple les portefeuilles automobile ou santé à des spécialistes.
- **Restructuration post-fusion/acquisition** : le transfert de portefeuille permet de rationaliser les activités redondantes ou non stratégiques et de libérer des ressources.

⁶ ACPR, Position sur l'externalisation dans le secteur de l'assurance, actualisations récentes

- **Gestion de portefeuilles en run-off** : cession de contrats restants à un autre opérateur pour gérer leur terme, fréquente en assurance vie ou prévoyance.
- **Optimisation financière et liquidités** : certaines cessions visent à libérer des fonds pour renforcer la solvabilité ou financer des projets stratégiques.

Ces opérations impliquent également des chantiers lourds : migration de données, alignement contractuel et continuité de service, qui constituent les principaux facteurs de risque opérationnel.

LES TRANSFERTS D'ACTIVITÉS COMPLÈTES ET D'ÉQUIPES

Les transferts d'activités peuvent inclure le **déplacement d'équipes** entières ou **d'unités opérationnelles**, notamment dans le cadre de transformations majeures (externalisation, création de centres de services, rapprochements post-fusion).

Dans ces situations, la **dimension sociale est déterminante**, avec des enjeux clés :

- Transfert des contrats de travail,
- Dialogue social et accompagnement du changement,
- Engagement des équipes,
- Prévention des risques psychosociaux.

Selon **France Assureurs**, les difficultés humaines figurent parmi les premières causes d'échec de ces projets.



Ainsi, loin de se limiter à de simples opérations techniques, **les transferts d'activité constituent de véritables transformations organisationnelles** pour les acteurs du secteur de l'assurance.

Spécialisé dans ce domaine, notre cabinet accompagne les organismes à chaque étape de leurs projets de transfert. Dans la seconde partie de cette édition, **nous vous présenterons les principaux facteurs de réussite pour piloter efficacement ce type de projets.**

**RENDEZ-VOUS PROCHAINEMENT
POUR UN NOUVEL ÉCLAIRAGE...
ET N'HÉSITEZ PAS À NOUS CONTACTER
POUR VOS BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT**

CONFORMITE REGLEMENTAIRE - DATA MANAGEMENT - GESTION DE PROJET - FORMATION & SENSIBILISATION



Cabinet de conseil en Organisation et Systèmes d'Information

Créer de la valeur et s'engager sur la réussite.

Ensemble.

