

TRANSFERT D'ACTIVITÉ EN ASSURANCES - 2^E PARTIE

Comme illustré dans la première partie de cette édition consacrée aux transferts d'activité en Assurance, les opérations de transfert d'activité ou de portefeuille se multiplient et constituent de véritables **leviers stratégiques**.

Qu'il s'agisse de mutualisations intra-groupe, d'externalisations, de cessions de portefeuilles ou de réorganisations stratégiques, ces opérations présentent des **enjeux majeurs sur les plans réglementaire, opérationnel, data et humain**.

Complexes et potentiellement risquées si elles ne sont pas maîtrisées de bout en bout, leur réussite repose sur **une approche globale intégrant à la fois la conformité, la continuité de service, l'organisation et l'accompagnement des équipes**.

SÉCURISER ET RÉUSSIR DES PROJETS À FORTS ENJEUX

1 Des opérations encadrées par un environnement juridique exigeant

En France, le dispositif repose d'abord sur les **dispositions du Code des assurances** (article L.324-1 et suivants), qui **encadrent** notamment les transferts de portefeuilles et **imposent des procédures formelles d'autorisation**.

En outre, ces opérations sont soumises au contrôle de l'ACPR, qui vérifie en particulier :

- La solidité financière de l'entité repreneuse,
- La capacité opérationnelle à assurer la continuité de gestion,
- L'absence de dégradation des droits des assurés.

À titre d'exemple, lors des récentes cessions de portefeuilles en run-off, l'ACPR a surtout vérifié trois points : la qualité des migrations de données, la continuité des activités et le bon traitement des réclamations, afin de garantir la protection des assurés.

Au niveau européen, le cadre prudentiel issu de Solvabilité II renforce encore ces exigences. Il impose aux organismes d'identifier précisément les fonctions critiques ou importantes concernées par un transfert, d'évaluer les risques associés et de maintenir un niveau de maîtrise équivalent après l'opération.

Enfin, au-delà du cadre prudentiel, **d'autres exigences réglementaires** viennent systématiquement s'ajouter. Les transferts impliquent en particulier :

- Des obligations fortes en matière de continuité d'activité,
- Le respect des règles relatives à la protection des données personnelles issues du RGPD,
- Des obligations de transparence vis-à-vis des assurés,

L'anticipation des attentes du superviseur est un facteur de sécurisation des transferts : les projets les plus fluides sont ceux qui reposent sur un dialogue précoce avec l'autorité, une analyse de risques bien documentée et une démonstration claire de la maîtrise opérationnelle après le transfert.

2 Les facteurs clés de réussite : au-delà d'un projet technique, une transformation globale

Au-delà de leurs dimensions juridiques et techniques, les transferts d'activité constituent avant tout des **projets de transformation complexes**, impliquant de multiples parties prenantes et des enjeux organisationnels majeurs.

LEUR RÉUSSITE REPOSE SUR UNE PHASE DE PRÉPARATION RIGOUREUSE ET STRUCTURANTE, INCLUANT

- Un cadrage précis des périmètres transférés,
- Une cartographie détaillée des risques (opérationnels, réglementaires, Data, sociaux),
- La mise en place d'une gouvernance claire et adaptée, capable d'arbitrer rapidement.

Les autorités de supervision, dont l'ACPR, insistent d'ailleurs régulièrement sur ce point dans leurs retours de contrôle : les difficultés rencontrées lors des transferts proviennent le plus souvent d'un cadrage initial insuffisant, notamment sur les interfaces entre acteurs¹.

L'IMPORTANCE DE LA QUALITÉ DES DONNÉES

Parmi les facteurs opérationnels critiques, la **qualité des données est déterminante**. Les transferts impliquent souvent la migration de millions d'informations clients et contrats : erreurs, doublons ou incohérences peuvent rapidement générer des incidents opérationnels, affecter la continuité du service et créer un risque de non-conformité réglementaire.

Quelles sont les bonnes pratiques pour sécuriser la qualité des données ?

- Définir des standards précis de qualité et de format des données avant le transfert,
- Mettre en place des contrôles automatiques et manuels pour détecter les anomalies,
- Réaliser des tests de migration et des validations croisées entre systèmes,
- Prévoir des mécanismes de correction rapide en cas d'incident.

Des expériences récentes montrent que la réussite des transferts **repose autant sur la maîtrise des données que sur la gouvernance et l'accompagnement humain**. Par exemple, certains transferts de portefeuilles santé en France ont subi des retards et des erreurs de traitement en raison de données incomplètes ou mal standardisées, ce qui a eu un impact direct sur l'expérience client et la perception de la qualité.

¹ ACPR, Rapports de supervision sur les transferts d'activités, 2022

UNE APPROCHE INTÉGRÉE ET HUMAINE

La réussite nécessite également une **coordination étroite** entre fonctions métiers, équipes IT, experts juridiques et acteurs de la conformité. Les lignes directrices de l'EIOPA soulignent l'importance d'une gouvernance transverse pour les opérations impliquant des fonctions critiques.

L'accompagnement au changement reste un autre levier essentiel : dans les projets impliquant des transferts d'équipes ou des évolutions profondes des organisations, les enjeux humains deviennent rapidement centraux.

La réussite dépend de la capacité à :

- Anticiper les impacts humains,
- Communiquer de manière transparente,
- Soutenir les équipes tout au long du projet.

EXPÉRIENCE CLIENT ET CONTINUITÉ DE SERVICE

L'expérience client doit rester une **priorité**. Les incidents liés aux transferts (retards de traitement, erreurs de reprise de données, incohérences de contrats) montrent que la continuité perçue par l'assuré est un **indicateur clé de réussite**. Maintenir la confiance des clients implique une combinaison de gouvernance, qualité des données et accompagnement humain.



Ainsi, loin d'être de simples opérations techniques, les transferts d'activité constituent de **véritables transformations organisationnelles à part entière**, dont la réussite repose sur une approche globale, combinant anticipation, pilotage transverse et attention constante aux dimensions humaines et clients.

Dans ce contexte, notre cabinet, spécialisé dans le secteur de l'assurance, **accompagne les organismes à chaque étape de leurs projets de transfert**, avec une **approche à la fois stratégique et opérationnelle**, visant à en sécuriser l'exécution tout en maximisant la valeur. Nous intervenons sur **l'ensemble des dimensions de ces opérations** : cadrage et analyse des risques, pilotage de la transformation, sécurisation des migrations SI et data, ainsi qu'accompagnement humain et organisationnel.

**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.



 **Site internet**

 **LinkedIn**