

Conception et déploiement d'une stratégie de croissance axée sur les services

L'entreprise

Cette société d'assurance mutuelle, spécialisée dans les risques médicaux, emploie 140 personnes.

Elle a pour vocation d'assurer aussi bien les hôpitaux que les cliniques privées, ainsi que leurs personnels, contre les risques liés à l'exercice de leur activité. Les risques couverts vont de la responsabilité civile aux accidents corporels ou aux dommages aux biens.

En 2001, elle comptait environ 27.000 sociétaires, dont 2.250 personnes morales, pour un volume de cotisations de l'ordre de 70 millions d'euros.

La problématique

De par sa présence de longue date auprès des établissements publics de santé, conjuguée à une forte spécialisation de ses domaines d'expertise, cette mutuelle d'assurance a conquis une part de marché très significative en France puisqu'elle assure plus d'un établissement sur deux. Ne souhaitant plus accroître sa présence sur ce segment, se pose alors la question des futurs leviers de croissance pour l'entreprise.

Par ailleurs, le mouvement de concentration dans lequel s'est engagé un nombre croissant de mutuelles d'assurance, au cours de la décennie passée, a amené la direction générale à se demander si le modèle de développement qu'elle avait suivi jusqu'alors – la croissance interne par autofinancement – était toujours adapté aux nouvelles conditions concurrentielles imposées par des acteurs plus puissants au plan financier.

La direction générale se posait donc les questions suivantes :

- Y a-t-il des segments de marché sur lesquels nous puissions nous développer sans compromettre nos équilibres financiers à long terme ?
- Pouvons-nous continuer à développer nos activités en toute indépendance ou devons-nous au contraire envisager un rapprochement afin de capter de nouvelles sources de croissance ?
- Dans le cas où nous devrions envisager un rapprochement, quel type de partenaire faudrait-il privilégier ?

La mission

S.C.A. Consult a assisté la direction générale pour la définition d'une nouvelle stratégie de développement à 5 ans, et pour son déploiement.

Notre intervention a consisté à :

- analyser les tendances des marchés d'assurance sur lesquels la société d'assurance était présente,
- mener une étude concurrentielle afin d'avoir une lecture des stratégies des principaux concurrents et de sociétés d'assurance comparables de par leur problématique de croissance,
- étudier les forces et faiblesses de la mutuelle et réaliser un diagnostic stratégique et financier de la société,
- proposer, en conséquence, une nouvelle stratégie à 5 ans en fonction des opportunités décelées au travers des études de marché,
- présenter et valider la nouvelle stratégie au conseil d'administration de la société,
- réaliser un plan stratégique et accompagner la mutuelle dans son déploiement en animant les réunions d'un comité stratégique désigné à cet effet.

Les résultats

- Redéfinition du portefeuille des activités (recentrage sur les métiers les plus créateurs de valeur et développement de nouveaux services) :
 - ▶ désengagement d'une activité liée aux particuliers (chroniquement déficitaire),
 - ▶ lancement de 7 nouveaux services connexes à l'assurance ou de prévention des risques,
 - ▶ repositionnement tarifaire des activités d'assurance déficitaires et redéfinition de la politique de souscription.
- Renforcement des outils de pilotage et de gestion :
 - ▶ mise en place d'un comité stratégique chargé des questions de développement à moyen et long terme (domaine auparavant réservé à la direction générale),
 - ▶ réalisation, en collaboration avec la direction financière, d'un Business Plan à 5 ans en appui du plan stratégique.
- Amélioration du processus de planification opérationnelle :
 - ▶ mise en cohérence du plan opérationnel (plan d'action annuel) avec le plan stratégique,
 - ▶ rationalisation des actions : réduction du nombre de projets lancés chaque année et estimation chiffrée des objectifs et gains, intégrés dans le Business Plan à 5 ans.

Nos références clients

Stratégie

Afnor, Alstef, Elektrosta, Fiducial, La Fédération de la Maille, Mitsubishi Electric, Le Moulin Vert, Simone Pérèle, Sin&Stes...

Assurances / Mutuelles

April, Audiens, Générali, Groupama, IMA (Inter Mutuelles Assistance), IMA Technologies, MAIF, MMA, Mutuelle Bleue, Mutuelle Existence, Netima, Novalis, Prémalliance, SHAM, SMI (Société Mutualiste Interprofessionnelle), UITSEM (Smerra)...