

## Les fusions d'entreprises et les problèmes de réorganisation

J. H.

Volume 37, Number 3, 1969

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1103663ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1103663ar>

[See table of contents](#)

### Publisher(s)

HEC Montréal

### ISSN

0004-6027 (print)

2817-3465 (digital)

[Explore this journal](#)

### Cite this document

H., J. (1969). Les fusions d'entreprises et les problèmes de réorganisation. *Assurances*, 37(3), 208–213. <https://doi.org/10.7202/1103663ar>

# Les fusions d'entreprises et les problèmes de réorganisation

par

J. H.

208

Partout, la tendance est aux fusions d'entreprises. On les groupe pour faire des économies, pour utiliser des domaines en friche, pour augmenter les ressources en homme, en production ou en marchés. On fusionne aussi pour faciliter les approvisionnements en matière première, pour obtenir des commandes plus facilement, pour utiliser en commun un matériel précieux, pour donner plus de travail à certains services et en diminuer le coût. Certains problèmes se posent alors : celui de l'adaptation des cadres et des services aux conditions nouvelles. Le président des Assurances générales de France, M. Bernard Chenot, parlait à ce sujet récemment du problème de la concentration des services et de l'adaptation d'un personnel nombreux à une situation nouvelle. Voici ce qu'il a dit, au cours d'une entrevue reproduite dans *l'Argus*<sup>1</sup> du 6 juin 1969 :

1. — D'abord, à propos de la concentration des sociétés :

« Donc, le problème du mariage entre le Phénix et les Assurances Générales a été plus aisé que le mariage en 1964 entre les trois Compagnies d'Assurances Générales.

Les méthodes ont été à peu près les mêmes sur un autre plan. J'ai constitué immédiatement des comités que j'ai baptisés d'« étude de coordination et d'animation », que tantôt j'ai présidés moi-même et que tantôt j'ai fait présider par l'un de mes deux vice-présidents, puisque lors de la concentration ont été nommés deux vice-présidents, l'un qui présidait le Phénix-Incendie, l'autre qui présidait l'Accident et Vie au Phénix. Et ces comités d'études de coordination et d'animation ont préparé dans tous les secteurs la concentration avec deux lignes

<sup>1</sup> *L'Argus*, rue de Chateaudun, Paris.

directrices: une concentration administrative au siège, aussi poussée que possible, c'est-à-dire des directions uniques pour une même activité. C'est une concentration par fonctions, exactement comme elle a été faite aux Assurances Générales: par exemple, une direction du personnel qui s'occupe de toutes les questions « personnel » pour les cinq compagnies — une direction financière, une direction des immeubles, une direction de l'étranger, une seule fonction technico-commerciale, etc. Donc, unité administrative au siège, et maintien des réseaux commerciaux, avec leur autonomie, leurs traditions, leur personnel, leurs habitudes et la vente de marques différentes. Voilà quel a été pour nous le ressort de la concentration: essayer d'en tirer le maximum de profit par la concentration administrative et financière, tout en gardant les avantages de politique commerciale et de réseaux commerciaux qui continuaient à être animés chacun selon ses traditions. »

2. — Puis, au sujet du personnel avec lequel on cherche à établir le dialogue :

« Un comité d'information et de liaison que, selon la manie du sigle, on appelle C.I.L. et qui est le comité où les différents éléments du personnel, cadres ou employés, peuvent faire connaître leurs points de vues, leurs idées sur une question déterminée, où ils sont consultés. Le comité d'information et de liaison est en somme fait pour pallier les inconvénients résultant de la multiplicité des comités d'entreprises. C'est un organe unique, qui ne se substitue pas aux comités d'entreprises, mais où siègent des délégués des comités d'entreprises et où siègent des représentants des différentes catégories de personnel qui poursuivent un dialogue sur des problèmes très précis, qu'eux-mêmes peuvent poser, avec les membres de la direction. Les comités E.C.A. dont je vous parlais tout à l'heure, forment une autre structure de dialogue, mais différente. Le comité d'information et de liaison marque une liaison avec le personnel selon une voie ascendante: ce sont les suggestions et les remarques du personnel qui montent vers la Direction. Le comité d'études de coordination et d'animation, c'est un organe d'état-major, c'est un organe d'étude et de consultation qui est à la disposition de la Direction et où l'on appelle, non plus en fonction de leur représentativité, mais en fonction de leur compétence, de leur qualification, des représentants des cadres ou, éventuellement, des représentants des employés, pour éclairer la Direction sur les décisions à prendre. Voilà quelles ont été les deux structures de dialogue. »

3. — Enfin, à la question : peut-on reprocher aux A.G.F. que le « plein total de la société serait moins important que l'addition de chacun des pleins des sociétés regroupées » ? M. Bernard Chenot a répondu :

210

« On peut dire très nettement qu'on ne peut pas adresser ce reproche aux A.G.F., parce que certains pleins ont été augmentés pour des risques qui nous paraissaient intéressants et aucun plein n'a été diminué. Les pleins ont été au moins maintenus. Si nous sommes tenus à une certaine prudence, c'est à cause des réassureurs qui s'inquiéteraient des souscriptions trop larges. Mais il n'y a eu aucune diminution des pleins cumulés des différentes Compagnies. Il y a eu, au contraire, des augmentations sur certains points. »



Au Canada, le même problème a entraîné des solutions à peu près semblables. Nous pensons en particulier à la fusion de certain groupe britannique installé au Canada. Le fondé de pouvoir des sociétés est devenu l'autorité suprême au Canada, tout en étant, en quelque sorte, le directeur général sans en avoir le titre. Les entreprises ont gardé leur entité juridique et administrative, ainsi que leur direction. Elles ont aussi conservé leur indépendance commerciale. Chose curieuse, cependant, leurs affaires sont mises dans un *pool* ou fonds commun, auquel participent toutes les sociétés suivant une proportion fixe. Chacune garde ses directives commerciales et ses services techniques, mais les questions communes au groupe relèvent de l'autorité centrale, comme le règlement des sinistres, le contentieux, les services de finance, de placement, de réassurance, ainsi que les relations avec les gouvernements, les syndicats professionnels, etc.

Ainsi, on conserve l'indépendance d'action de la société individuelle, tout en lui procurant les avantages d'une politique uniforme et de services communs.

Tout autre est l'intention du conglomérat, qui laisse à l'entreprise ses coudées franches dans le cadre d'une politique générale. Il faut noter ici, croyons-nous, la différence entre la société qui a sa complète indépendance de manœuvre et la *captive*, c'est-à-dire celle qui n'assure que les affaires du groupe dont elle fait partie. J'ai sous les yeux, par exemple, le prospectus d'un groupe italien vaste comme un empire et dont les affaires sont garanties par la Compagnie x : société qui s'en tient aux affaires du conglomérat, quitte à répartir le trop plein entre les réassureurs. Je crois qu'ici un extrait d'une conférence, donnée au *Rendez-vous de septembre* à Monte-Carlo sur la réassurance de ces sociétés, a sa place. Voici le texte de M. Bernard M. Haffner qui est le directeur du service des réassurances de l'A.F.I.A. de New-York :

211

« Je me permets de citer ici la définition de la *captive*, donnée par le Professeur Robert Goshay dans son livre *Risk Management*, rapportée par Andrew J. Barile dans son étude *Reinsuring Captive Insurance Companies*: « une compagnie contrôlée par un assuré ou appartenant à des intérêts possédant ou contrôlant les risques assurés. »

« Il s'agit donc, en général, de groupes industriels très importants, opérant à l'échelle internationale, ayant une répartition géographique de risques très étendue, mais ayant également à placer la couverture d'énormes accumulations. La réassurance de ces *captives* se fait, dans la plupart des cas, par voie de couvertures en excédent de sinistres, la priorité retenue par la cédante étant de l'ordre de \$25.000 ou \$50.000 dollars. La prime cédée est nette d'un escompte qui peut aller jusqu'à 40 pour cent de la prime originale et un pourcentage supplémentaire assez élevé est encore crédité à la *captive* pour compenser la priorité. Le réassureur finit par ne recevoir que 40 pour cent environ de la prime originale et encore, dans bien des cas doit-il payer, en outre, une participation bénéficiaire. Enfin, la priorité de la *captive* est, le plus souvent, protégée par un *stop loss* au dessus d'un pourcentage extrêmement bas des primes nettes souscrites chaque année; ce qui fait que pour ainsi dire, sans courir de risque, quelques années libres de sinistres permettent à la *captive* de constituer le fonds de réserve considéré comme suffisant pour que le groupe devienne véritablement son propre assureur.

« On peut donc dire qu'en prêtant son aide à une telle formule, l'assureur direct court au suicide, même si cette politique à courte vue est pour lui source de profits passagers. Quant au réassureur, qui prétend trouver chez la *captive* un contrôle de la sévérité et de la fréquence des sinistres, de la prévention et de la protection, plus efficace que celui exercé par les compagnies d'assurance, il oublie, semble-t-il, que les groupes susceptibles de fonder une *captive* ont, en général, un département d'assurance parfaitement au courant de l'incidence des résultats présents sur les taux à venir. Nous avons donc l'impression que tous ces facteurs, prétendus favorables, s'annulent d'eux-mêmes, lorsqu'on pense que tous ces excédents de sinistres perdront peu à peu leur caractère *working* pour devenir purement « catastrophiques » avec la perte de prime supplémentaire que cela entraînera pour la profession tout entière.

« L'évaluation des bénéfices attendus de la création d'une *captive* et son organisation présentent des problèmes complexes, qui ont été particulièrement bien exposés par Monsieur J. A. Dixon, le Directeur de Blackfriars Insurance Limited (la *captive* du groupe Unilever) au cours d'une conférence donnée en Mai dernier devant les membres de l'Association des directeurs d'assurance dans l'industrie et le commerce. Il convient d'ajouter à son analyse pertinente que le service à donner dans vingt ou trente pays différents est d'organisation difficile, parfois même impossible, même lorsqu'effectué grâce à des *Fronting Companies* du fait que les réassurances préférentielles, exigées par la *captive* créent des conflits fréquents avec les réglementations locales.

« En résumé, nous comprenons fort bien l'utilité de certaines *captives* et mutuelles, constituées pour couvrir des risques jugés inassurables par les compagnies d'assurance et correspondant au besoin de pallier une insuffisance sociale de l'industrie privée. Nous comprenons moins bien l'aide apportée par certaines compagnies d'assurance directe ou de réassurance aux *captives* créées pour des fins différentes. Si encore, elles ne limitaient pas leurs activités aux affaires de leurs groupes et à quelques branches seulement, réputées bénéficiaires, laissant les autres, considérées comme moins nobles ou d'administration par trop coûteuse ou compliquée, à la charge des assureurs directs, si ces *captives* généralisaient l'exploitation des branches et de la clientèle, comme c'est le cas pour certaines d'entre elles aux U. S. A., devenant ainsi de véritables compagnies d'assurance ou de réassurance et aidant, ainsi, à résoudre le problème mondial du manque de capacité,

cela entrerait dans le cadre normal de la concurrence et nous n'aurions rien à redire; mais nous avons vu que tel n'est pas le cas et que, sur bien des plans, l'extension d'une telle politique ne peut qu'entraver la bonne marche de la profession tout entière et le propos, que nous avons, d'un retour rapide à sa profitabilité technique.»

M. Haffner ajoute ceci, au sujet de la rentabilité des affaires d'assurances :

« Je ne saurais trop insister sur ce point, car ce retour est une nécessité absolue et je voudrais l'illustrer par quelques chiffres récemment publiés aux U.S.A. par une importante société de recherche du Massachussetts. Basée sur les résultats de treize années (1955-1967) cette étude prouve de façon définitive que l'assurance élémentaire aux U.S.A. obtient les bénéfices les plus bas parmi 55 des industries principales de ce pays. Il n'est, en effet, que de 3.6 pour cent; chiffre obtenu en comparant le total des revenus, moins les dividendes aux porteurs de polices et les impôts avec le total des fonds à investir. Le bénéfice moyen des 55 autres industries s'élève à 10.70 pour cent. Cette proportion de un à trois s'applique à l'ensemble de l'assurance élémentaire directe. La situation de la réassurance est encore moins favorable du fait que les bénéfices techniques sont, pour ainsi dire, inexistantes sinon négatifs et que tant les réserves de primes que celles de sinistres sont le plus souvent investies par les compagnies cédantes qui ne créditent le réassureur que d'une part bien maigre du revenu allant de 2.5 à 3 pour cent.

213

« Si l'assureur direct veut trouver plus de capacité d'absorption chez le réassureur, il faut qu'il admette de transférer à celui-ci une proportion plus grande du bénéfice technique, étant entendu que de son côté, il doit également prendre les mesures nécessaires à l'augmentation dudit bénéfice. »



C'est un point de vue qui rejoint celui qu'ont exprimé tour à tour, à Monte-Carle, les grands réassureurs internationaux que sont le professeur Schmidt, M. Neave et M. Luzatto.