

Le plan directeur : entretien avec Jean Simonnet



Le plan directeur, proposé par le directeur général au conseil d'administration du 24 octobre, a été approuvé. En quoi consiste-t-il ? Comment s'appliquera-t-il ? Jean Simonnet répond à nos questions.

Qu'est-ce qu'un plan directeur et quels sont ses objectifs ?

C'est un plan à court terme (deux ans) qui concentre et formalise des dispositions pour rétablir les équilibres et assurer la stabilité de la Macif dans l'avenir. Certains de ses axes se prolongeront sur trois ans. L'application du plan directeur permettra de générer un résultat supplémentaire significatif afin de limiter la hausse des cotisations pour rester compétitif.

Est-ce une réponse au plan de rétablissement demandé par la commission de contrôle ?

Le plan de rétablissement auquel vous faites référence n'a rien à voir avec ce plan directeur. Le plan de rétablissement a été mis en place en début d'exercice, et s'est traduit notamment par des hausses tarifaires, des modifications de franchise dommages et l'introduction, par de nombreuses régions, d'une franchise bris de glace. Il a d'ailleurs satisfait à la demande de la commission de contrôle. Cependant, la Macif conserve un déficit de marge de solvabilité consolidée et une absence d'excédents de provisions techniques. Par ailleurs, les perspectives financières pour les exercices à venir ne sont pas très bonnes. Nous aurons à faire face à la disparition de la capacité du

portefeuille d'actifs de générer des plus-values. Les revenus courants risquent d'être amputés par le financement de Tréma, et la baisse tendancielle des taux d'intérêt et des loyers immobiliers. Enfin, il existe un risque de provisionnement ou de baisse de valeurs sur certains actifs, et si Financière Tréma n'est pas cédée avant le 31 décembre 1995, les comptes consolidés seront sans doute sensiblement négatifs. La Macif a donc besoin de prendre des mesures complémentaires, objet du plan directeur.

En quoi consiste le plan directeur ?

Le plan directeur agira sur cinq axes qui concourent aux résultats de l'entreprise. Le domaine financier, les cotisations, les sinistres, les frais généraux et la réassurance.

En premier lieu le domaine financier.

- La gestion financière répondra à trois objectifs :
 - augmenter le rendement courant des actifs de la Macif sans risque ;
 - contrôler les filiales d'exploitation et de participation (en fixant des objectifs en matière de frais généraux et en regroupant les moyens de gestion) ;
 - rationaliser et réorienter le risque immobilier.
- Nous agissons sur le risque immobilier en optimisant les structures de gestion du groupe s'il y a possibilité de diminuer les coûts, en rationalisant les structures d'investissement par catégorie

d'actifs afin de faciliter la mesure de performance, en stoppant les investissements financiers au niveau du groupe, voire en procédant à quelques ventes et sorties de foncières, en définissant la bonne stratégie de financement en matière d'immobilier d'exploitation.

Et enfin, pour 1996 et 1997, en limitant l'implantation de nouveaux points de vente et en privilégiant la location au lieu et place de l'achat, qui devra rester l'exception soumise au contrôle du conseil d'administration.

- Une politique optimale des fonds propres sera définie plus fréquemment afin de guider la politique financière et commerciale. Parallèlement, la politique de contrôle financier continuera d'être mise en place.

- Parmi les objectifs à court terme, il y aura lieu de réaliser l'émission de titres telle que l'assemblée générale l'a votée le 18 juin 1995. Cette émission contribuera à assurer les besoins de couverture de marge de solvabilité.

Le deuxième axe concerne les cotisations.

L'augmentation de 5 % demandée par l'Institution en 1995 était un élément important du plan de rétablissement. Ces 5 % sont conservés et mis en réserve pour 1996 et 1997. Seule l'augmentation nécessaire à l'équilibre des régions sera appliquée. Pour 1996, par exemple, l'augmentation de 3 % en moyenne correspond à l'inflation et à la variation de la TVA.

Le troisième axe concerne les sinistres.

L'objectif est d'économiser 230 à 250 millions de francs en trois ans sur la charge sinistres.

● La première évidence, c'est que le rapport sinistres à cotisations dépend de la qualité du risque et donc de la souscription.

L'acceptation du risque doit être rigoureuse, appliquée et contrôlée.

– **Rigoureuse** : il ne semble pas qu'il y ait à cet égard de gros écarts dans les critères d'acceptation entre les régions, critères qui ne paraissent pas avoir été trop « adoucis ».

– **Appliquée** : il s'agit peut-être d'un premier point de dérive.

Les politiques commerciales des régions et la détermination d'objectifs parfois mal compris, génèrent dans quelques cas une dégradation du risque.

– **Contrôlée** : là réside l'écueil majeur. L'informatisation de la souscription dans le réseau n'a pas été contrebalancée pour tous les produits par des procédures de contrôle permanentes et efficaces. Il y a, semble-t-il, des écarts importants entre les politiques régionales, en particulier en IRD.

● Nous devons intervenir également sur les fréquences et les coûts. Ces deux indicateurs ont des origines internes et externes.

– En interne, la fréquence peut baisser si des mesures dissuasives aux « petits » ou « faux » sinistres sont prises dès le début du sinistre, donc à la déclaration. Par exemple : le bris de lunettes, l'application d'une franchise absolue en RC pour le contrat MVP, ou encore la mise

en place d'une nouvelle politique en matière de bris de glace automobile.

Ainsi, il apparaît que la baisse de la charge sinistres passe par une approche globale du contenu des garanties et de leur application pratique. Un dualisme évident doit rapprocher cette politique de la qualité pour éviter, sur certains produits, des enthousiasmes nuisibles.

Les études d'opportunité, par rapport à la modification des garanties ou à l'inclusion de certains produits, doivent être mieux approchées économiquement et au niveau national, de même que toute approche politique de prévention.

– Au niveau externe, rappelons que les politiques d'expertise et les accords avec les réseaux de garages agréés ont une influence considérable sur la charge sinistres. D'où l'utilité, peut-être, d'une meilleure coordination nationale.

● La gestion est manifestement la meilleure piste en matière d'économies immédiates.

Que constate-t-on ?

– Les applications informatiques nationales se font *a minima*, du fait des différences entre les circuits de gestion d'une région à l'autre.

Bien évidemment, les surcoûts sont notables puisque les « informatiques » régionales doivent bâtir des produits adaptés à leur spécificité. Outre ces produits d'adaptation, les régions développent des applications visant à contrôler, aider et améliorer la gestion. En l'absence de diffusion d'une information générale, on assiste soit à une multiplicité de développements, soit à une forme de carence.

– La politique de recours, conventionnelle ou non, n'a pas atteint le degré d'efficacité nécessaire, même si des progrès notables sont à constater ces dernières années.

– Enfin, la perte « supposée » de la technicité et de la capacité de réflexion semble liée, entre autres, aux circuits, voire à l'extrême complexification du travail (comme les conseillers qui deviennent des touche-à-tout). Cette perte doit s'analyser, car de la qualité de l'enregistrement et de l'orientation du dossier peuvent découler des conséquences économiques à notre détriment.

En conclusion sur ce chapitre, atteindre ces objectifs nécessite :

– Un, de faire l'inventaire de toutes les pratiques (souvent inconnues) et de tous les développements informatiques des régions qui ont amélioré la sinistralité ou réalisé des gains en productivité et efficacité et ramener l'ensemble des régions au niveau des meilleures sur tel ou tel thème.

– Deux, d'accepter une procédure de normalisation des processus.

– Trois, d'envisager des formations communes inter-régions.

– Quatre, d'analyser au préalable les initiatives des régions, soit pour en faire bénéficier l'ensemble de l'Entreprise, soit, le cas échéant, pour s'y opposer ou les retarder pour une meilleure cohérence.

– Cinq, de développer de nouveaux outils d'aide à la gestion.

– Six, d'automatiser, chaque fois que cela est possible, au plan social et technique.

- Et enfin sept, d'améliorer la gestion IRD, dans les processus et l'approche pragmatique, et de mettre en place des contrôles.

Le quatrième axe concerne les frais généraux.

L'objectif est d'économiser 150 millions de francs en trois ans. Cette économie reviendrait à limiter la hausse à la moitié de celle attendue, à périmètre constant.

Les modalités envisagées retiennent une répartition de cette économie dans le temps : en 1996, 60 millions de francs sur les frais de fonctionnement. En 1997, 60 millions de francs répartis à raison de 30 MF sur la masse salariale et 30 MF sur les frais de fonctionnement. En 1998, 30 millions de francs sur la masse salariale.

Il sera nécessaire de conduire une recherche négociée à propos de la masse salariale dès 1996.

Le dernier axe concerne la réassurance.

Le plan drastique mis en place pour les années 1994 et 1995 sera poursuivi en 1996 et 1997.

Quelles pistes pensez-vous suivre pour baisser les frais généraux, et notamment la masse salariale ?

En ce qui concerne la masse salariale, il est prématuré de donner des exemples avant les négociations

qui auront lieu en 1996. Pour les frais de fonctionnement, chaque ligne sera étudiée attentivement, et les économies sont à faire à la fois au niveau national mais aussi au régional après négociations avec les directeurs de régions.

Comment s'appliquera le plan directeur ?

Tous les domaines abordés par le plan directeur seront du domaine unitaire pour les deux ans, voire les trois ans à venir.

Le plan directeur est un cadre de référence qui s'impose à l'ensemble des régions, nonobstant le pouvoir des comités régionaux. Il sera décliné par le CNT, sous contrôle du siège social, sur chacun de ses axes par des mesures concrètes adaptées à chaque région.

Est-ce une remise en cause de la régionalisation ?

La régionalisation n'est absolument pas remise en cause. Par contre, le plan directeur implique un contrôle sévère de son application, et de ce fait une centralisation dans certains domaines, mais sur une durée limitée à deux ans, voire trois ans. Ce plan trouvera pour certains de ses axes son prolongement dans le futur projet d'entreprise qui sera élaboré rapidement en y associant tous les acteurs de la Mutuelle.

La cession ou non de Tréma interviendra-t-elle dans le déroulement et l'application du plan directeur ?

Selon la façon dont se régleront les différents dossiers (Tréma, BCP, etc.), il sera toujours possible d'adoucir ce plan, notamment l'augmentation des cotisations afin de limiter la perte éventuelle de compétitivité. Mais, quoi qu'il en soit, un grand nombre de ces mesures devront être maintenues.

En conclusion, qu'attendez-vous des salariés pour atteindre les objectifs du plan directeur ?

La réussite du plan directeur nécessite une implication de l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Si la gestion financière, les cotisations et la réassurance sont mises en œuvre par la direction, les sinistres (en amont et en aval) et les frais généraux sont l'affaire de tous.

Point commun

Magazine interne édité par la Macif (Mutuelle Assurance des Commerçants et Industriels de France). Société d'assurance à forme mutuelle, 2-4, rue Pied-de-Fond, 79037 Niort cedex 9.
Directeur de la publication : Jean Simonnet.
Rédaction et maquette : service communication nationale.
Comité de rédaction : Jean-Paul Bibian, Daniel Fardet, Christophe Girard, Jean-Jacques Grès, Mimi Point, Marie-Odile Prieur.
Conception : Agence François Blanc.
Impression : Dumas (Niort).
Photo de couverture : D. R.