

# INFOS Cadres

(La lettre de la direction générale de la Macif)

## MACIF, MAIF, Caisse d'Épargne Un partenariat puissance trois



© Olivier Moritz - Maif

(De gauche à droite)  
Gérard Andreck, directeur  
général de la Macif,  
Charles Milhaud, président  
du directoire du groupe  
Caisse d'Épargne et  
Roger Belot, président  
directeur général de la  
Maif, signaient l'accord de  
partenariat entre les trois  
groupes le 27 octobre  
dernier à Paris.

**Le chantier est d'envergure, l'enjeu aussi.  
Dix groupes de travail fourmillent autour  
d'un partenariat tout neuf dont Gérard Andreck  
nous explique les tenants et les aboutissants.**

**Infos Cadres :** *La petite histoire d'abord. Pour les plus anciens d'entre nous, la Caisse d'Épargne rappelle un vieux rêve...*

**Gérard Andreck :** C'est vrai. Il y a près d'une dizaine d'années, l'idée de travailler avec la Caisse d'Épargne a été évoquée. Les travaux d'approche ne sont pas allés très loin.

**I.C :** *Pourquoi ?*

**G.A :** Avec le recul il est toujours facile de dire cela, mais nous avons sans doute manqué d'acuité. Culturellement, nous n'étions pas prêts non plus et peut-être étions-nous un peu commotionnés par le dossier Tréma<sup>1</sup>. ▶

**Si vous souhaitez nous écrire :**

**[infoscadres@macif.fr](mailto:infoscadres@macif.fr)**

► **I.C :** *Comment avons-nous renoué le contact ?*

**G.A :** Il ne faut pas chercher de lien avec le passé, il n'y en a pas. Nous travaillions avec la Maif pour compléter notre gamme de crédits dans une seule logique : la fidélisation de nos sociétariats respectifs. Comme nous ne voulions pas créer notre propre banque (faute de savoir-faire, de temps et de moyens financiers suffisants), nous nous interrogeons sur la meilleure option possible : recourir à un seul partenaire bancaire ou à plusieurs (et dans cette hypothèse le meilleur opérateur par produit). Nous avons lancé des appels d'offres communs et devons prendre une décision avant fin juin 2004 ; la Maif s'était engagée pour cette date vis-à-vis de ses administrateurs.

De son côté, la Caisse d'Épargne, via Écureuil IARD (ne semblant pas trouver satisfaction auprès des MMA), cherchait à étoffer son offre et prospectait pour trouver de nouveaux partenaires. Depuis le début de l'année dernière, Macifilia – très réactive – avait été retenue après appels d'offres pour bâtir ses contrats deux-roues, puis risques associatifs, et enfin véhicules haut de gamme, caravaning, navigation de plaisance.

Placé à la croisée des chemins – et interpellé par ces faits de circonstances qui donnaient un autre éclairage à la réflexion sur le projet banque – j'ai considéré qu'il devenait opportun de rencontrer les dirigeants de la Caisse d'Épargne pour voir si nous n'aurions pas avantage à cheminer ensemble autrement. Ce fut en fait un déclic commun puisque l'idée leur était également venue. À partir de cette rencontre, mi-juin, les choses sont allées très vite.

**I.C :** *Et la Maif dans tout cela ?*

**G.A :** Par loyauté d'abord, alors que nous entretenons des relations privilégiées et que nous menions une réflexion commune sur le projet bancaire, je me devais naturellement d'informer les dirigeants de la Maif de mon entretien avec la Caisse d'Épargne. Par ailleurs, en termes de savoir-faire, Macif et Maif sont complémentaires : dans certains domaines l'une est parfois meilleure que l'autre et inversement... Devant la complexité du dossier, les deux expertises regroupées apparaissaient nécessaires. Puis, le poids économique des deux mutuelles réunies, ainsi que leur image emblématique dans le secteur de l'économie sociale, constituaient un meilleur équilibre vis-à-vis de la Caisse d'Épargne.

Le président directeur de la Maif, Roger Belot, d'emblée convaincu par l'intérêt de ma démarche, a obtenu l'accord de son conseil d'administration pour explorer cette nouvelle voie. Le 13 juillet, par visioconférence (!), notre première rencontre à trois eut lieu...

**I.C :** *D'une démarche de fidélisation, nous passons ainsi à un partenariat stratégique.*

**G.A :** Oui. Aujourd'hui nous pouvons parler de stratégie de développement puisque nous souhaitons nous positionner ensemble sur de nouveaux secteurs, comme les services à la personne, la santé, voire l'international. Nous visons aussi des baisses de charges en créant « des usines » communes.

**I.C :** *Arrêtons-nous aux services à la personne dont on parle beaucoup en ce moment. Quelle est votre analyse par rapport à ce marché ?*

**G.A :** Nous sommes devant un réel phénomène de société. Il suffit, par exemple, de regarder la pyramide des âges pour vérifier que les demandes iront grandissant. Le service à la personne concerne les besoins liés à la dépendance, au handicap, à la santé ou encore à l'assistance sous toutes ses formes. Toute la difficulté consiste à trouver la meilleure adéquation entre ces besoins et leurs coûts. Sur le terrain des services – qui est bien celui de l'économie sociale – nous aboutissons notamment à des convergences d'intérêts avec le monde associatif. Il apparaît ainsi possible que les associations, souvent en difficulté, deviennent viables, voire rentables. Prenez par exemple Domicours, spécialisée dans le soutien scolaire : nous épaulons cette association avec la Matmut et Chèques Déjeuner. Si la Caisse d'Épargne propose également cette prestation à ses clients, nous aboutirons plus facilement à la viabilité de Domicours.

**I.C :** *Revenons au contenu du partenariat. Pouvez-vous rappeler ses grands principes ?*

**G.A :** Chacun fabrique dans son « usine » - selon un cahier des charges préétabli - les produits dont l'autre n'a pas la maîtrise technique. Cette pratique (ou fabrication de produits blancs) existe depuis bien longtemps dans l'industrie. Ainsi, en partant d'un produit de base commun intégrant les adaptations que nous aurons souhaitées, notre offre de crédit immobilier ne sera ni celle de la Caisse d'Épargne ni celle de la Maif et la commercialisation se fera sous la marque Macif.

**I.C :** Concrètement, que voulons-nous proposer à nos sociétaires en termes de produits bancaires ?

**G.A :** Nous procéderons par étapes. Les différents groupes constitués (voir en page 4) avancent à des rythmes différents, selon un ordre de priorité défini. D'ici la fin 2005, la Macif souhaite disposer d'une offre de crédit immobilier et de crédit à la consommation. À la fin de l'année prochaine, l'idée serait d'offrir à nos sociétaires des produits bancaires simples. À terme (pas avant trois ans au moins), nous envisageons la tenue de comptes

du partenariat. Maintenant, les choses s'envisagent autrement... Pour la Socram, à laquelle la Macif est attachée, il en va différemment. Nous chercherons à diversifier et à professionnaliser encore plus son activité. Avec l'apport technique de la Caisse d'Épargne, qui pourrait se substituer à la Maaf dans le capital (dans le cas où celle-ci se retirerait), la Socram deviendrait un véritable instrument bancaire.

**I.C :** Ce partenariat peut-il avoir une influence sur notre politique européenne, voire internationale ?

**G.A :** À terme, probablement. C'est une piste que nous explorons et qui, parallèlement, justifie encore plus la nécessaire remise à plat de notre organisation interne en ce domaine, remise à plat qui débutera courant février.

**I.C :** N'y a-t-il pas danger à nouer un partenariat avec le 3<sup>e</sup> acteur bancaire français ?

**G.A :** Dans ce type d'accord, il faut voir au-delà des affinités qui existent aujourd'hui entre les dirigeants des trois entreprises. L'idée d'un quelconque danger n'a pas été occultée ; c'est notamment l'une des raisons pour lesquelles la Macif est

et l'émission de cartes bancaires, une activité plus difficile à mettre en œuvre et pas toujours des plus rentables.

**I.C :** Comment seront vendus et gérés les produits ? Quel sera l'impact pour le réseau commercial ?

**G.A :** Rien n'est décidé ; ces problématiques font partie des études en cours mais, *a priori*, pas de changements fondamentaux pour le réseau. S'agissant du crédit immobilier, les demandes de nos sociétaires seront vraisemblablement aiguillées vers Macitel puis dirigées vers les conseillers du Crédit Foncier de France, filiale de la Caisse d'Épargne en ce domaine.

**I.C :** Vous avez déclaré que le partenariat avec le CIF prenait fin. Qu'en sera-t-il de la Socram ?

**G.A :** Avec le CIF, les résultats s'amélioreraient et, avec un peu de temps, des solutions auraient pu être mises en œuvre pour renforcer l'efficacité

entrée dans le partenariat avec la Maif et que nous veillons scrupuleusement à définir et à acter tout ce que nous décidons de mettre en œuvre<sup>2</sup>.

**I.C :** Quel est votre état d'esprit vis-à-vis de ce partenariat tout neuf ?

**G.A :** Les trains ne passent pas deux fois ; l'occasion était inespérée. Malgré la grande complexité du projet, il fallait l'engager. Je suis optimiste et confiant : je sais que le chantier est énorme mais je crois aussi qu'il est à la hauteur de l'ambition que nous devons avoir pour notre entreprise. Avec beaucoup de ténacité, d'imagination, de rigueur, de respect mutuel, ce partenariat – avec d'autres – est bien de nature à renforcer la performance économique et le rayonnement de la Macif sur ses différents marchés. ■

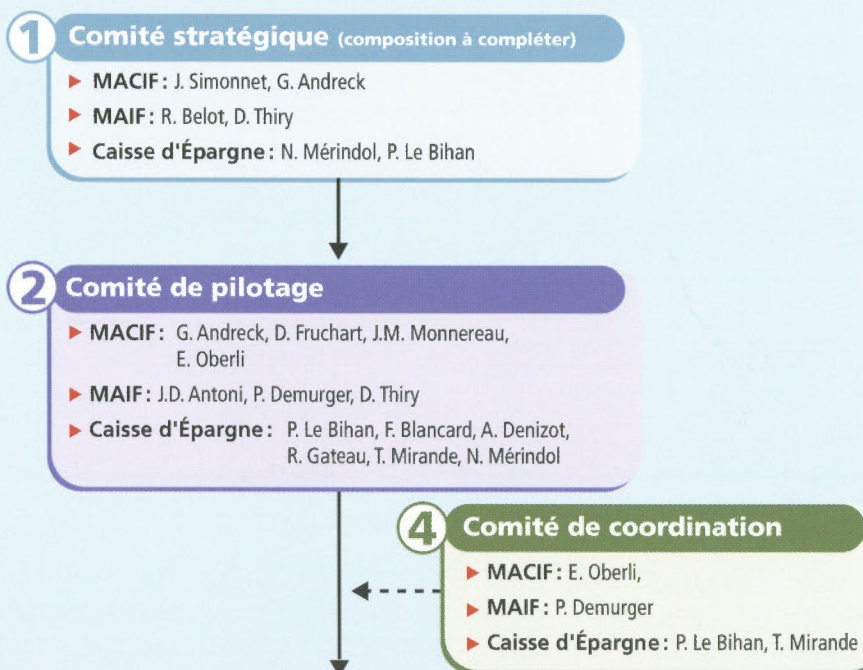
1. Tréma : société immobilière à l'origine de fortes pertes et dont la Macif s'est défait en 2002.  
2. Travail confié au groupe n° 10 : le groupe Protocole



## UNE ORGANISATION À QUATRE NIVEAUX

À chantier d'envergure, moyens équivalents. S'il a fallu tout juste quatre mois aux trois partenaires pour s'accorder sur l'intérêt de travailler ensemble, le schéma d'organisation et la constitution d'une dizaine de groupes de travail ont également vu le jour au rythme marathon.

Pour chaque groupe, Macif, Maif et Caisse d'Épargne disposent du même nombre de participants : nous n'avons cité que les représentants de la Macif. Pour les trois entreprises, tous sont issus des instances dirigeantes ou de l'encadrement supérieur.



### Niveau ①

Le Comité stratégique joue un rôle politique : il fixe les options stratégiques et décide de la mise en œuvre des moyens.

### Niveau ②

Le Comité de pilotage a un rôle de commandement : organe de pilotage opérationnel, il informe le comité stratégique.

### Niveau ③

Dix groupes de travail ont la responsabilité de la mise en œuvre : calibrage des moyens et des scénarios ; propositions au comité de pilotage pour décisions.

### Niveau ④

Le Comité de coordination supervise les travaux, assure le pilotage des groupes de travail, fait remonter les difficultés au comité de pilotage et prépare ses réunions.

3	10 groupes	Composition pour la MACIF	
	Métier	Pilote	Membres
	> Assurance IARD	J.M. Monnereau	F. Pujalte, L. Weber, E. Oberli
	> Banque	D. Fruchart	F. Couliou, C. Ruetsch, E. Oberli
	> Santé	G. Andreck	C. Boulanger, P. Jolivet, E. Oberli
	> Services à la personne	J.M. Monnereau	J.P. Dogneton, E. Oberli
	> Collectivités locales	J.J. Roy	J.P. Gréard, E. Oberli
	<b>Transverse</b>		
	> Système d'information	F. Rougier	R. Iseli, E. Oberli
	> Distribution	C. Ruetsch	J.M. Raby, D. Renoux, E. Oberli
	> Structures et capitaux	D. Fruchart	P. Giraud, P. Moulay, E. Oberli
	> International	S. Dubuis	J.P. Gréard, E. Oberli
	> Protocole	S. Dubuis	B. Galian, E. Oberli