

point

Numéro # 54
sept./oct. 2005

commun

magazine interne du groupe MACIF



UNIVERSITÉ

La Macif fait
sa **RENTRÉE**

MACIF



Groupe Macif

Première rentrée

UNIVERSITAIRE

En créant son université, le groupe Macif se donne les moyens de former ses collaborateurs et ses élus pour mieux les impliquer dans ses grandes orientations stratégiques. Les actions de formation ont débuté pour les cadres et les administrateurs, et se poursuivront à travers les régions et les filiales pour tous les salariés. L'université Macif va devenir l'outil indispensable à chacun pour accroître ses compétences et les partager.



Des programmes de formation sont également mis en place pour les élus de la Mutuelle (délégués nationaux et administrateurs). Ici à Tours, en juin 2005, une formation d'administrateurs animée par un salarié.

Lorsque la Macif a décidé en 2004 de créer une université d'entreprise, le projet a été confié à un groupe de travail. Claude Fiot, DRH de la région Île-de-France, en était le pilote. « L'université sera au service de la stratégie de la Mutuelle, un lieu de rencontre et de réflexion favorisant la diffusion de notre culture et la pérennité de nos valeurs », déclarait-il alors. L'université est aujourd'hui opérationnelle ; le groupe de travail a passé le relais à une équipe pédagogique et les objectifs de la nouvelle structure ont été affinés. « Notre mission, précise Dominique Cufi, directrice de l'université (voir interview p. 6), est de faire partager les enjeux du groupe Macif à l'ensemble de ses acteurs, et d'accompagner les orientations stratégiques pour qu'ils puissent ensuite les traduire en actions. Il est important que toutes les entités du Groupe convergent vers les mêmes buts. » Car le mot-clé en 2005, c'est bien le Groupe. À peine constitué, il doit faire face à un enjeu majeur, qui est de conforter sa place de leader mutualiste dans un marché très évolutif, marqué par la compétition. En d'autres termes, le groupe Macif doit s'adapter à ses nouvelles dimensions dans un environnement concurrentiel agressif, tout en gardant son authenticité. En interne, l'élaboration d'un nouveau contrat social (NCS) représente un autre enjeu de taille, puisque celui-ci revoit les accords d'entreprise actuels dans le même souci d'adaptation



à une configuration de Groupe, mais aussi de meilleure gestion des compétences et des carrières.

Le management en première ligne

Si l'université a été conçue pour accompagner tous ces changements, la réussite du projet passe par la formation de quelque 8 000 salariés. Le perfectionnement au

management, la stratégie commerciale et le partage des valeurs mutualistes constituent ses domaines d'intervention prioritaires. Dès le début de l'année, les nouveaux managers ont été les premiers à en bénéficier (voir encadré ci-dessous). Ces stages répondent aux attentes des régions, comme l'explique François Couliou, directeur de la région Val de Seine-Picardie : « Il était nécessaire de commencer par les cadres, car

les conditions d'exercice de leurs métiers progressent considérablement. Plus d'autonomie et de responsabilité, des capacités d'évaluation et d'auto-évaluation accrues, une culture de résultats et des performances matérialisées par la notion d'objectifs concrétisant la stratégie de la Mutuelle... Ces évolutions créent un nouveau rapport à l'entreprise, le rôle de l'encadrement n'étant désormais plus seulement technique. ●●●

La formation des nouveaux managers

Programmés entre janvier et décembre 2005, six stages de formation sont destinés aux cadres nouvellement embauchés ou promus. Les participants y ont été inscrits par les DRH régionales en liaison avec les responsables de formation. Les sessions se déroulent en deux phases : la première comporte des exposés, des exercices et des projections de films. Les participants travaillent sur leurs propres expériences et échangent sur leurs vécus respectifs. Quelques semaines plus tard, ils se retrouvent pour analyser leurs retours d'expérience. Ils sont mis en situation et découvrent les outils pratiques proposés par l'université.

Objectifs du stage "Le métier de manager - Les outils fondamentaux du management Macif" :

- acquérir les compétences managériales en référence aux valeurs de la Macif ;
- maîtriser les situations managériales collectives et individuelles de l'organisation ;
- pratiquer la direction par objectifs et la conduite des entretiens annuels individuels ;
- communiquer efficacement en fonction des interlocuteurs et des situations ;
- s'évaluer et développer son "leadership".



« C'est une formation éclairante pour un métier à part entière, à la fois riche et complexe ; lors de ces deux modules, les outils et méthodes transmis sont clairs et me permettront d'aborder mon métier de manager avec confiance. »

Dominique Moreau, chef de service adjoint, division corporelle (IDF)



Nommée directrice de l'université au printemps 2005, **Dominique Cufi** vient du groupe Arcelor, où elle dirigeait l'Unité de Services Partagés formation. Elle précise ici sa conception d'un savoir bien partagé et utile à tous, dans le respect des principes mutualistes.

« Les valeurs doivent transcender tout le reste. »

Lorsque vous avez rejoint la Macif, quelle a été votre première perception de l'entreprise ?

En arrivant, j'ai découvert un projet complexe, abordé de façon responsable, et aux objectifs ambitieux. Que chacun comprenne comment il contribue à l'évolution positive du Groupe représente en effet un véritable enjeu. Ce qui m'a convaincue que nous pouvions réussir, c'est l'enthousiasme et la vivacité de ceux qui font cette entreprise, à tous les niveaux.

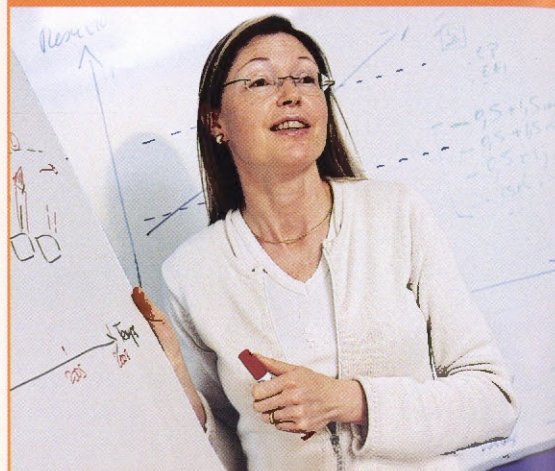
Au-delà de l'accompagnement de la stratégie du Groupe, le rôle de l'université n'est-il pas de transmettre les valeurs mutualistes aux nouvelles générations ?

La formation mutualiste fait partie de nos priorités, mais nous ne sommes pas là pour donner des cours de mutualisme, ce qui reviendrait à exercer une sorte de "catéchisme". Les valeurs ne sont pas "à inculquer"; elles doivent exister au quotidien et transcender tout le reste. La stratégie commerciale de la Macif est mutualiste et ses techniques commerciales sont déjà intégrées à un cadre de valeurs. Concernant la transmission de ces valeurs, j'ai pu constater que les générations récentes de salariés en sont autant porteuses que les générations pré-

cédentes, résultat d'un recrutement bien fait. Ce qui est en jeu, c'est notre capacité à rendre visible la façon dont les principes mutualistes fondateurs de la Macif s'incarnent dans l'action, bien plus que leur existence.

Les formations auront lieu à la fois à Niort, à Paris et dans les régions. S'agit-il d'une université nomade ?

Notre idée d'une formation vivante est que le lieu du savoir se situe dans les têtes plutôt qu'enfermé entre quatre murs. Comme ces formations vont se dérouler sur tout le territoire national, on peut parler d'université nomade, mais se limiter à ce concept serait réducteur. Certains lieux symboliques, comme Niort, restent incontournables. Ainsi, pour les séminaires qui accompagneront les moments clés de la vie professionnelle, il sera toujours nécessaire de revenir vers la "maison mère", vers son origine historique, afin de maintenir l'esprit d'appartenance. Les formations transversales – par exemple celles destinées aux pilotes de projet – se tiendront à Niort ou à Paris. D'autres formations se dérouleront en région, comme c'est déjà le cas pour celles des élus régionaux, qui réunissent les délégués par groupes de deux régions. ■



Une équipe pédagogique expérimentée. De g. à dr. : Juliette Weber, chargée de recherche, Valérie Giraud, assistante, Fatiha Kareme et Laurent Poiret (debout sur la photo de la p. 5), responsables des programmes.

●●● *Les cadres deviennent des acteurs du changement, ils communiquent, ils insufflent de l'énergie à leurs équipes et conjuguent les talents; ils incarnent les valeurs et la stratégie de l'entreprise.* Est-ce à dire que l'université va se substituer aux formations dispensées jusqu'à présent par les régions à leurs salariés? Odile Pollet, chef d'établissement adjoint dans le Nord-Pas de Calais et présidente de la commission formation, rappelle les règles du jeu: « Le principe est celui d'une complémentarité entre les régions et l'université. L'élaboration du plan de formation des salariés a sa source en région. Il intégrera désormais les participations nécessaires aux actions de l'université, dans ses domaines prioritaires (lire ci-dessous). Le fait que le socle pédagogique soit commun n'exclut pas que le déploiement des actions soit dispensé dans certains cas par des formateurs régionaux, ni bien sûr la continuation de formations régionales. Les problématiques formation ne sont pas systématiquement les mêmes d'une région à l'autre. »

Renforcer le sentiment d'appartenance

Des programmes de formation commerciale et managériale existent également dans les filiales; ils vont bénéficier du conseil et du savoir-faire de l'université. « Mais nous n'attendons pas que cela, prévient Michel Gourdault, secrétaire général de Macifilia. Nous sommes une jeune filiale et nous avons des compétences

spécifiques qui ne sont pas encore bien connues au sein du Groupe. Ce que nous attendons de l'université et de ses programmes, c'est de cultiver l'esprit Groupe de façon concrète, par des actions significatives. L'université devra être un vecteur important de progrès social et humain, et contribuer à la création de richesses partagées. La permanence du lien culturel mutualiste entre toutes les entités sera déterminante pour renforcer le sentiment d'appartenance au Groupe. »

La recherche, un axe essentiel

Après la formation des salariés du Groupe et des élus, la recherche est le troisième axe de l'université. « Cet axe est essentiel, affirme Hélène Weinstock, administrateur Macif et présidente de l'université. La recherche doit servir de creuset culturel pour le Groupe. Elle va lui permettre de s'ouvrir aux évolutions du monde contemporain et donc de développer sa compréhension des besoins des sociétaires et des consommateurs, afin de jouer encore mieux son rôle dans la société. Ouverture à l'extérieur, mais aussi forte connexion à l'intérieur: c'est l'ambition que nous assignons à l'équipe de l'université, qui s'appuiera sur des binômes chercheur/opérationnel pour travailler. Notre premier thème de recherche – différences et ressemblances entre clients et sociétaires – a été validé par le conseil scientifique de l'université. » Animée par une équipe pédagogique expérimentée, l'université est rattachée hiérarchiquement à la Direction générale

et fonctionnellement à la direction des Ressources humaines. La structure est gouvernée par un conseil d'administration (CA) et un conseil scientifique. Dans le conseil d'administration, on retrouve notamment le DRH national, Dominique Renoux, des membres du CA Macif, des directeurs régionaux ainsi que deux représentants de mutuelles partenaires (la Maif et la Mutuelle des Motards). Quant au conseil scientifique, il a été créé pour émettre des avis sur les cursus et les méthodes pédagogiques initiés par l'université. Il est composé de membres de la technocratie, d'élus et de personnalités extérieures. Parmi elles, Thierry Sibieude, professeur à l'École supérieure des sciences économiques et commerciales (Essec), où il est titulaire de la chaire d'entrepreneuriat social*. « Se doter d'un conseil scientifique, explique-t-il, est une démarche classique dans une institution qui veut développer de l'enseignement et de

la recherche. Cette instance consultative est le garant de la rigueur méthodologique des programmes. Nous sommes là pour apporter des idées et explorer de nouvelles voies. » En tant qu'universitaire, quel regard porte-t-il sur le projet? « Je connais bien les mutuelles et je pense que la démarche du groupe Macif est innovante par rapport à ses concurrents. Dans un monde qui bouge, cela prouve sa volonté et ses capacités d'anticipation. » ■

* Cette chaire a été fondée par la Macif avec d'autres partenaires de l'économie sociale.

EN SAVOIR PLUS

Dans le courant de l'automne, une plaquette présentera en détail l'organisation de l'université, développera ses programmes de formation et précisera les processus d'inscription.

« Je repars avec le sentiment d'avoir appris beaucoup sur les comportements et la manière de réagir ainsi que sur les dimensions de ma fonction de manager. L'étude des cas rencontrés par les uns et les autres permet d'appréhender des situations que je retrouverai certainement et donc d'y être préparée. Les mises en situation demandent un réel travail, la formation nous rend actifs et donc plus attentifs. »

Sophie Guilbaud-Maury, chef de service à la direction juridique (siège social)