

SFEREN, BPCE ET AG2R LA MONDIALE

“Les alliances : des outils au service de la stratégie du Groupe”

Sferen, Macif-Maif-BPCE*, Macif-AG2R La Mondiale. Trois alliances construites dans les années 2000, trois réponses stratégiques à des enjeux fondamentaux : développement et diversification. Pourquoi et comment se font-elles ? Que disent-elles de l'évolution du Groupe ? Nous l'avons demandé à Adrien Couret, directeur de la Coordination stratégique.

Dossier rédigé par
Philippe Haimart

Q Les alliances Macif-Maif-BPCE (2004), Sferen (2009) et Macif-AG2R La Mondiale (2010) sont assez

récentes. Pourquoi le Groupe s'est-il lancé dans cette stratégie ?

Adrien Couret Historiquement, le groupe Macif a toujours eu une stratégie de coopération avec des mutuelles d'assurance, sœurs du Gema**. Les coopérations étaient alors ciblées sur la création de filiales communes comme la Socram en 1968, ou Inter mutuelles assistance (IMA) en 1981. Les années 2000 voient apparaître un nouveau type de coopérations, appelées alliances puisqu'elles mettent en jeu des logiques de partage plus globales entre la Macif et ses partenaires. Cette approche répond à une tendance générale de concentration du secteur de l'assurance, où des acteurs se rapprochent pour croître en taille et bénéficier de complémentarités de savoir-faire ou d'économies d'échelle. En choisissant des partenaires issus de l'économie sociale (sociétés d'assurance mutuelles pour Maif et Matmut, groupe de protection sociale pour AG2R La Mondiale, banque coopérative pour BPCE), le groupe Macif a progressivement construit une politique d'alliances en phase avec son histoire et ses valeurs.

Q Les alliances sont-elles une obligation pour les groupes aujourd'hui ?

Adrien Couret Oui, dans tous les secteurs d'activité, les grands groupes ont désormais des logiques d'alliances intégrées au cœur de leur stratégie. C'est en particulier le cas lorsqu'ils veulent se développer sur de nouveaux marchés ou dans de nouvelles activités, nécessitant des investissements qu'il faut mieux partager ou des savoir-faire qu'il faut aller chercher ailleurs. Ainsi, en envisageant la création d'une offre bancaire il y a quelques années, le groupe Macif a constaté qu'il était souhaitable et nécessaire de s'appuyer sur la compétence d'un partenaire bancaire. Dans un autre domaine, AG2R La Mondiale nous aide à développer notre activité d'assurances de personnes collectives, notamment via une structure commune nommée AG2R-MACIF Prévoyance (AMP). Mais les alliances permettent aussi de mutualiser les forces sur nos métiers historiques. Par exemple, avec la Sgam*** Sferen, nous mettons en commun les achats de prestations diverses, comme les achats de prestations de réparation automobile. Le volume nous permet d'optimiser le coût de la prestation d'assurance.

Q Concrètement, qu'apportent ces alliances, au quotidien ? Qu'est-ce que cela a changé dans le travail des salariés ?

Adrien Couret Les alliances ont toujours été conçues comme des outils au service de la stratégie du Groupe et au service des sociétaires. Elles touchent donc le quotidien des salariés à différents endroits. L'offre bancaire, construite avec l'appui de BPCE, est aujourd'hui distribuée par tous les salariés du réseau, appuyés par Macifin', et est intégrée

dans les stratégies commerciales de fidélisation. Les espaces entreprises Macif collaborent avec les équipes d'AG2R La Mondiale pour diffuser l'offre d'assurances de personnes destinée aux entreprises. Depuis plusieurs années, les équipes de la direction des Achats et du pôle IARD travaillent dans le cadre de Sferen à la mise en œuvre de mutualisations significatives : sur la période 2010 et 2015, 19 millions d'euros d'économies sont d'ores et déjà prévus en termes de mutualisation d'achats divers, et d'autres économies viendront sur la réparation automobile. Enfin, plusieurs dizaines de salariés du Groupe travaillent aujourd'hui sur l'activité assurantielle déléguée par BPCE (en santé, protection juridique, sinistres internationaux, sinistres complexes). Progressivement, les alliances entrent dans la vie quotidienne des salariés. Et comme les alliances occupent aujourd'hui une place importante dans la stratégie du Groupe, ce mouvement devrait aller croissant.

Q Quelle a été l'importance du rôle de BPCE, dans le lancement de la banque ?

Adrien Couret Ce rôle a été fondamental. Nous n'aurions pas eu l'autorisation de faire de Socram une banque de plein exercice sans l'appui technique et réglementaire d'un grand groupe bancaire. C'était alors une demande de l'autorité de tutelle bancaire qui en avait fait un prérequis.

Q Comment fait-on pour être partenaire avec des groupes qui sont par ailleurs nos concurrents ?

Adrien Couret L'élément clé, c'est que l'on doit fixer les règles du jeu dès le début du partenariat pour que la souveraineté de chacun soit bien respectée. Par exemple, les prestations déléguées font l'objet d'un encadrement juridique qui fixe les droits et devoirs de chaque partenaire, ou encore les règles de refacturation. D'autres outils existent encore. Ainsi, en ce qui concerne Sferen, une convention d'affiliation fixe les domaines qui peuvent être communs aux trois mutuelles d'assurance et ceux qui ne le sont pas ; ainsi tout ce qui relève de la gouvernance, de la relation avec les sociétaires et de la marque, ne peut être mutualisé. Et, en dehors du cadre partenarial qui a été ainsi posé, chacun reste concurrent de l'autre d'un point de vue commercial.

* L'alliance avait été initiée en 2004 avec les Caisses d'Épargne, devenues Banque populaire-Caisse d'Épargne (BPCE) depuis.

** Gema : Groupement des entreprises mutualistes d'assurance. Il s'agit du syndicat professionnel des sociétés d'assurance mutuelles, regroupant, entre autres, la Macif, la Maif, la Matmut, la Maaf, la GMF, etc.

*** La Sgam (Société de groupe d'assurance mutuelle) est un outil juridique permettant notamment de créer des liens entre mutuelles d'assurance et/ou institutions de prévoyance.



ALLIANCES

Le Groupe et ses partenaires

• LES ALLIANCES SONT UNE DÉMARCHE ANCRÉE AU SEIN DU GROUPE. Cela fait près de 10 ans que le Groupe s'inscrit dans ces logiques d'alliances : 2004 pour BPCE-Macif-Maif, 2009 pour Sferen, 2010 pour AG2R La Mondiale.

• ELLES SONT UNE RÉPONSE AUX ENJEUX STRATÉGIQUES DU GROUPE. Elles permettent d'acquérir de nouveaux savoir-faire, de nouvelles pratiques ou encore de créer des économies d'échelle sur un marché de l'assurance de plus en plus concentré.

• ELLES CONCERNENT L'ENSEMBLE DE NOS MÉTIERS. Elles se déploient autant sur l'IARD que sur la santé/prévoyance et la finance/épargne.



Gestion déléguée assurance de BPCEA (filiale d'assurance de BPCE) ; santé, protection juridique, sinistres internationaux, sinistres complexes.

Prise de participation de Macif et Maif dans BPCEA.

Création d'un réseau commun de réparateurs automobiles et d'une structure de pilotage commune de ce réseau.

CONSTRUIRE UNE RELATION D'ÉCHANGE DE SAVOIR-FAIRE GAGNANT-GAGNANT

ENJEUX & STRATÉGIE

METTRE EN COMMUN LES FORCES ET LES EFFORTS LORSQUE CELA A DU SENS

ENJEUX & STRATÉGIE



VITORIANO FERNANDES

« Avec BPCEA, une émulation bénéfique. »

Coordonnateur de la relation avec BPCE Assurances sur l'IARD, en charge du suivi de la gestion déléguée au pôle IARD.

“ En IARD, ce partenariat s'est concrétisé à partir de 2007 par la gestion déléguée de sinistres de protection juridique (PJ) et, en 2008, par celle des sinistres complexes, du support technique et juridique, et des réseaux de prestataires. BPCE Assurances est parfois un aiguillon dans des domaines tels que l'inspection corporelle et IRD ou la gestion des sinistres de protection juridique. Toute la gestion des dossiers PJ de BPCE Assurances a été confiée au groupe Macif qui l'a mutualisée avec celle de quatre régions, ce qui nous a permis de faire évoluer nos procédures, d'harmoniser les process au profit des assurés des deux parties. À travers ce partena-

riat, BPCE Assurances met en exergue nos forces (technicité, leadership en IARD, gestion industrielle et très informatisée) et nos axes de progrès (manque d'homogénéité de nos organisations et de nos process). Par ailleurs, il peut être utile d'observer des pratiques différentes dans nos domaines métiers. Cette émulation est d'autant plus bénéfique pour la Macif, qu'il est actionnaire à 25 % de BPCE Assurances. » ■

BPCE

ACTIVITÉS
Groupe bancaire coopératif

SIÈGE
Paris

DATE DE FONDATION
1818 pour la Caisse d'épargne, 1878 pour Banque populaire, 2009 pour la fusion

NOMBRE DE SALARIÉS *
117 000

NOMBRE DE CLIENTS OU DE SOCIÉTAIRES *
36 millions de clients,
8,6 millions de sociétaires

RÉSULTATS *
Produit net bancaire de 22,5 milliards d'euros (66 % sur la banque commerciale et l'assurance, 33 % sur les autres métiers). 2^e groupe bancaire français.

DATE DE PARTENARIAT
2004

* Chiffres 2012

Savoir-faire de BPCE pour le développement de l'offre bancaire de Socram Banque.

Prise de participation de BPCE dans Socram Banque.

LE SAVIEZ-VOUS ?
La Macif et la Maif sont conjointement actionnaire à 40 % de BPCEA, filiale d'assurance non-vie de BPCE.

SFEREN

MATMUT

ACTIVITÉS
Groupe d'assurance mutualiste

SIÈGE
Rouen

DATE DE FONDATION
1961

NOMBRE DE SALARIÉS *
5 400

**NOMBRE DE CLIENTS
OU DE SOCIÉTAIRES ***
3 millions de sociétaires

RÉSULTATS *
1,8 milliard d'euros de chiffre
d'affaires (95 % en IARD,
5 % en assurance-vie)

DATE DE PARTENARIAT
2009

MAIF

ACTIVITÉS
Groupe d'assurance mutualiste

SIÈGE
Niort

DATE DE FONDATION
1934

NOMBRE DE SALARIÉS *
7 000

**NOMBRE DE CLIENTS
OU DE SOCIÉTAIRES ***
3,4 millions de sociétaires

RÉSULTATS *
3 milliards d'euros de chiffre d'affaires
(80 % en IARD, 20 % en assurance-vie/
prévoyance)

DATE DE PARTENARIAT
2009

* Chiffres 2012

Négociation commune de traités de réassurance et de contrats d'achats (informatique, téléphonie, espaces publicitaires, maintenance, etc.).

Apport du savoir-faire d'AG2R La Mondiale dans le développement de l'offre d'assurances de personnes collectives de tiers payant.

Intégration d'AG2R La Mondiale au sein d'une plateforme de service.

LE SAVIEZ-VOUS ?

La Maif, l'une des affiliées de Sferen, a soutenu financièrement la création de la Macif en 1960.



XAVIER GOMES

« Nous avons priorisé notre partenariat là où la massification a le plus de sens. »

Pôle IARD, entité Performances prestataires auto

« Aujourd'hui, avec Sferen Réparation, la Macif est parfaitement impliquée dans ce partenariat Maif et Matmut. Notre action a consisté à prioriser le partenariat là où la massification a le plus de sens. La mise en commun entre les trois partenaires, à hauteur de 90 %, du réseau de réparateurs composé des succursales de marques ou concessionnaires, permet d'optimiser les coûts de réparation en raison de l'effet volume ainsi créé. La mise en commun de ces réseaux a été réalisée tout en préservant l'équilibre de la relation avec nos prestataires historiques. »



CHRISTOPHE PANNIER

« Avec ce partenariat, nous gagnons en reconnaissance et en légitimité. »

Direction Développement et marketing, département Accompagnement commercial collectif à Macif-Mutualité

« Notre partenariat avec AG2R La Mondiale renforce notre présence sur le marché des assurances de personnes collectives. Nous gagnons en reconnaissance et en légitimité. AG2R-MACIF Prévoyance représente le véhicule commun de ce partenariat. Un exemple concret : depuis fin 2012, nous déployons un accord de branche santé pour la restauration rapide (les entreprises de ce secteur ayant jusqu'au 1^{er} juillet 2013 pour souscrire un accord collectif santé pour leurs salariés) via une offre AG2R-MACIF Prévoyance adaptée et performante. Des opérations commerciales ont été conduites avec les espaces entreprises régionaux et à ce jour (mi-juillet),

nous avons reçu plus de 4 000 demandes d'adhésion. Un travail en commun mais aussi la mobilisation et la motivation des réseaux ont été les facteurs clés de ce succès. Par ailleurs, avec la connaissance des plus grandes entreprises qu'ont les régions Macif (grâce à l'assurance des comités d'entreprise), nous pouvons élargir notre offre en nous appuyant sur l'expérience des deux groupes. »

AG2R-LM

ACTIVITÉS
Groupe de protection sociale

SIÈGE
Paris

DATE DE FONDATION
1905 pour La Mondiale, 1951 pour AG2R,
2008 pour la fusion

NOMBRE DE SALARIÉS *
7 600

**NOMBRE DE CLIENTS
OU DE SOCIÉTAIRES ***
9 millions de personnes couvertes
et d'ayants droit

RÉSULTATS *
16,6 milliards d'euros de collecte (47 % en
retraite complémentaire, 14 % en santé/
prévoyance, 36 % en assurance-vie).
4^e groupe de prévoyance français.

DATE DE PARTENARIAT
2010

* Chiffres 2012

LE SAVIEZ-VOUS ?

AG2R La Mondiale est elle-même une Sgarn (Société de groupe d'assurance mutuelle) issue du rapprochement d'AG2R et de La Mondiale en 2008.