

## STRATÉGIE

# Le partenariat Sferen réorienté : les clés pour comprendre

Le 12 mai dernier, la Macif et la Matmut ont pris la décision de réorienter le partenariat Sferen. Les raisons de ce choix, les conséquences et les perspectives partenariales de notre Groupe expliquées par Jean-Marc Raby, directeur général du Groupe, et Adrien Couret, directeur général délégué Stratégie, Performances et Risques. Interview croisée...

## Pouvez-vous nous rappeler brièvement l'histoire et l'ambition de Sferen ?

**Jean-Marc Raby** ▶ Le projet Sferen a débuté à l'automne 2008 par une lettre d'intention de Macif et de Matmut actant la volonté d'opérer un rapprochement sous forme de société de groupe d'assurance mutuelle (Sgam).

Pour rappel, une Sgam est un statut permettant à des sociétés d'assurance mutuelle d'encadrer leurs relations par des liens de solidarité financière. Par la suite, la Maif a rejoint le projet de la Sgam Sferen en février 2009, mais les différences d'appréciation stratégiques associées aux obligations engendrées par Solvabilité 2 ont conduit la Maif à finalement quitter la Sgam Sferen en 2014.

**Adrien Couret** ▶ L'initiative Sferen répondait à trois principaux enjeux : constituer un pôle mutualiste de référence dans un secteur en constante mutation, caractérisé par une logique de concentration des acteurs ; développer des synergies métiers fortes ; et jouer de complémentarités en matière de savoir-faire notamment.

**Jean-Marc Raby** ▶ L'ambition était donc bien de constituer avec Matmut un groupe intégré, doté de process industrialisés en IARD et en santé, tout en partageant une gouvernance commune du futur ensemble, ce qui nous permettait de satisfaire les exigences de la réglementation Solvabilité 2.

## Quelles sont donc les raisons de la réorientation du partenariat annoncée le 12 mai ?

**Adrien Couret** ▶ Nous avons constaté que l'ambition de convergence sur nos métiers historiques était trop faible, et que cela faisait perdre sa pertinence à un rapprochement du pilotage des deux



Jean-Marc Raby, directeur général du Groupe.

groupes. Depuis quelque temps, les échos que nous recevions sur les sujets de convergence étaient défavorables. La Matmut n'était, par exemple, pas prête à avancer sur des mises en commun importantes en IARD et en santé-prévoyance alors qu'il s'agit là d'un enjeu crucial pour l'avenir.

Nous éprouvions des difficultés à stabiliser des options de gouvernance qui avaient pourtant fait l'objet d'un accord il y a un an. Or, cet aspect est fondamental pour la Macif. Pour diriger un ensemble, il faut une gouvernance claire, un président et un directeur général : Daniel Havis est le président de Sferen, et nous avons convenu qu'il le resterait, tout comme nous avons convenu que le directeur général viendrait de la Macif, afin d'assurer que les deux maisons mettent en œuvre la stratégie définie ensemble.

**Jean-Marc Raby** ▶ Ces constats nous ont amenés à la conclusion que la constitution d'un groupe Sferen ambitieux dans son rapprochement (sous forme de Sgam prudentielle) était donc prématurée. Nous avons certes la capacité de coopérer sur différents projets, mais pas la maturité nécessaire pour faire un même groupe.

## Quels sont les impacts de cette décision ?

**Jean-Marc Raby** ▶ L'arrêt de Sferen n'a pas d'impact sur l'activité de la Macif. La Sgam Sferen a vocation à disparaître puisque nous actons l'abandon du groupe prudentiel.

Je tiens à ce titre à remercier tout particulièrement les salariés impliqués dans les groupes de travail, qui ont œuvré au quotidien afin de donner toutes ses chances à l'ambition Sferen. Nos coopérations peuvent continuer à vivre sans dispositif juridique dédié. L'enjeu est maintenant de laisser les deux maisons libres du choix de leurs stratégies et de leurs alliances.

**Adrien Couret** ▶ Nous allons conserver et poursuivre les coopérations existantes avec la Matmut dans le respect du droit de la concurrence, par

**« Nos coopérations peuvent continuer à vivre sans dispositif juridique dédié. L'enjeu est maintenant de laisser les deux maisons libres du choix de leurs stratégies et de leurs alliances. »**

exemple le réseau commun d'avocats, Sferen Réparation, etc. L'existence et le développement des structures dans lesquelles nos mutuelles sont actionnaires, comme Inter Mutuelles Assistance (IMA), Inter Mutuelles Entreprises (IME)

ou encore OFI Asset Management (notre filiale commune de gestion d'actifs) n'est absolument pas remise en question. Autre coopération nouvelle : Matmut distribue depuis quelques semaines les produits d'assurance-vie de Mutavie.



Adrien Couret, directeur général délégué Stratégie, Performances et Risques.

**« S'il existe un vrai projet métier avec un partenaire et si nous y voyons un bénéfice pour le sociétaire, alors nous développons l'alliance. »**

**Quelle est la contribution des alliances pour « penser et agir client » ?**

**Adrien Couret** ▶ Plus que jamais, nous souhaitons placer le sociétaire-client au centre de nos préoccupations, volonté forte exprimée dans notre plan stratégique #macifutur. Ainsi, le pragmatisme guide notre approche des alliances : s'il existe un vrai projet métier avec un partenaire et si nous y voyons un bénéfice pour le sociétaire, alors nous développons l'alliance.

Si nous estimons qu'une nouvelle opportunité se présente en matière de service au sociétaire, nous travaillerons à la mettre en place avec le partenaire concerné.

En revanche, nous ne privilégierons pas les alliances qui n'apportent aucune valeur ajoutée à l'utilisateur final.

**Comment cette décision s'articule-t-elle avec #macifutur ?**

**Jean-Marc Raby** ▶ La réorientation du projet Sferen ne remet aucunement en cause la mise en œuvre du plan stratégique #macifutur, qui est la priorité du groupe Macif. Pour que cette mise en œuvre soit un succès, nous devons réussir à mener à bien les chantiers qui correspondent aux ambitions validées par le conseil d'administration.

**Aujourd'hui, pouvons-nous rester seuls ?**

**Jean-Marc Raby** ▶ La Macif n'a pas vocation à rester seule. Certes, nous ne sommes pas contraints de nous allier à court terme, mais les mutations du secteur sont telles que, stratégiquement, nous devons envisager des rapprochements.

Nous avons, en effet, la conviction que l'industrialisation des métiers du Groupe et le développement de synergies passent par une stratégie d'alliance pragmatique. Nous disposons de fondamentaux économiques solides et d'un rayonnement important. La Macif est donc attractive. Elle possède des atouts qu'elle peut faire valoir auprès de partenaires et cette nouvelle dynamique est synonyme d'opportunités futures.

