



**Alain Montarant**, nouveau président, et **Jean-Marc Raby**, directeur général du groupe Macif, ont accordé un entretien exclusif pour cette rentrée 2014, dans lequel ils livrent leur regard, leur analyse et leur vision de l'avenir sur un groupe en pleine mutation. Un entretien qu'ils ont souhaité franc, simple et transparent, à partager avec les élus et les salariés du Groupe.

COLLECTIF

Pages  
4-8

**Alain Montarant et Jean-Marc Raby** partagent leur vision du groupe Macif en évoquant les choix qui ont forgé la Macif pour préparer son avenir

*Dans ce numéro spécial, le terme «sociétaire» recouvre les notions de sociétaires, d'adhérents, de clients et de souscripteurs du Groupe Macif, comme défini par le Projet d'entreprise de 2009.*

Pages  
9-10



**Alain Montarant**, le nouveau président du Groupe, élu le 23 juin dernier, accorde sa première interview en interne. Il revient sur son parcours, aborde les dossiers urgents auxquels il doit s'atteler et évoque son ambition pour le Groupe : l'unité avant tout !

Pages  
11-12



**Jean-Marc Raby**, directeur général du Groupe, aborde la stratégie du Groupe pour les années à venir, dont la question de Sferen et de ses impacts pour le Groupe, ainsi que les grands dossiers de rentrée dont la loi Hamon.

Pages  
13-15

Comment s'organise la gouvernance au sein du Groupe ? Comment s'articulent les relations entre le conseil d'administration, le comité de direction Groupe et le comité exécutif ?

AVENIR

Point  
commun

Publication de la direction de la Communication du groupe Macif (Mutuelle assurance des commerçants et industriels de France et des cadres et salariés de l'industrie et du commerce) ■ Société d'assurance mutuelle à cotisations variables ■ **Siège social** : 2-4, rue Pied-de-Fond - 79037 Niort Cedex 9 ■ **Directeur de la publication** : Jean-Marc Raby ■ **Rédactrice en chef** : Catherine Antonetti ■ **Pilotage du journal** : Grégory Blanchard, Alban Gonord ■ **Pilotage éditorial (pôle éditorial)** : Stéphane Mauran, Daniel Pasquereau, Axelle Tavant ■ **Responsable du pôle éditorial** : Axelle Tavant ■ **Journalistes** : Stéphane Mauran, Alexandre Noyer, Daniel Pasquereau, Axelle Tavant ■ **Secrétaire de rédaction** : Marie-Hélène Moy ■ **Réalisation graphique** : direction de la Communication Groupe, pôle création ■ **Responsable du pôle création** : Jean Augustin ■ **Graphistes** : Romain Grimaldi, Delphine Lallemand ■ **Iconographe** : Véronique Michard ■ **Crédits photos** : T. Borredon (pages 3, 4, 6, 9, et 10), Macif (page 5), Macif/M. Chefai (page 5, 14 et 16), Macif/R. Grimaldi (pages 1, 2 et 6) ■ **Impression** : Dumas - 525, avenue de Limoges - 79010 Niort Cedex. Les Impressions Dumas détiennent le label écologique Imprim'Vert. Point Commun est imprimé sur du papier 100 % recyclé. ■ **Dépôt légal** : 3<sup>e</sup> trimestre 2014 ■ **ISSN** : 1264-8639.



# DEUX DIRIGEANTS, UNE VISION PARTAGÉE

*Entretien exclusif.*  
Alain Montarant  
et Jean-Marc Raby  
croisent leurs visions  
sur le Groupe.

# QUELS SONT POUR VOUS LES MOMENTS CLÉS DE L'HISTOIRE DE L'ENTREPRISE ?

**Jean-Marc Raby**

« L'histoire de la Macif est jalonnée de dates clés. Je commencerai par l'assemblée générale de 1973, qui a vu l'entreprise choisir définitivement une gouvernance mutualiste bâtie autour de la représentation des sociétaires. La régionalisation en 1987 est un autre évènement incontournable. Avec le recul, c'est même un moment singulier. Quelqu'un m'a fait remarquer récemment que nous nous étions construits « à l'envers » : la plupart des groupes du tertiaire ont, en effet, grandi en rassemblant des entités pour bâtir une structure homogène, tandis que la Macif serait partie de cette homogénéité pour donner une vie autonome à chacune de ses composantes ! En réalité, nous avons eu l'objectif de rapprocher les centres de décision des sociétaires et de répartir le pouvoir pour le partager et ainsi en éviter les excès. »

**Alain Montarant**

« La création de la Macif en 1960 reste le premier moment clé ! Sinon, après l'assemblée générale de 1973 et la régionalisation évoquées par Jean-Marc, je citerai aussi deux dates politiques essentielles : le Projet d'entreprise de 1998,

un acte fédérateur fort qui a initié la diversification des métiers, puis celui de 2009, toujours en vigueur, par lequel on a décidé de devenir un véritable groupe. Alors que nous nous apprêtons à lancer un nouveau Projet d'entreprise pour 2016-2020 avec MacifFutur, ces dates paraissent encore plus emblématiques. Chacune vient en cohérence avec la précédente : la décentralisation dans les années 1970 annonce la régionalisation, qui permet l'ouverture à de nouvelles activités jusqu'à la nécessité de passer à un fonctionnement de groupe. D'ailleurs, on retrouve dans MacifFutur des actions qui étaient déjà présentes en 2009 et que nous reprenons naturellement aujourd'hui pour aller au bout des engagements pris. »

« **Nous** avons eu l'objectif de rapprocher les centres de décision des **sociétaires** et de répartir le **pouvoir** pour le partager et ainsi en éviter les excès. »

**Jean-Marc Raby**

Directeur général du groupe Macif

PROXIMITÉ

ÉCOUTE

## QUEL REGARD PORTEZ-VOUS SUR VOS PRÉDÉCESSEURS ?

**Alain Montarant**

« La Macif est avant tout une grande aventure humaine et collective. Il me semble indispensable de rendre hommage aux fondateurs en se souvenant que ce sont des commerçants et des industriels niortais qui ont créé cette entreprise en 1960. Sans eux, nous ne serions pas là. Dans leur sillage, on pense évidemment à Jacques Vandier, qui a tout de suite compris le formidable marché généré par l'assurance automobile rendue obligatoire. L'ouverture de la Macif aux millions de salariés du commerce et de l'industrie est une idée pionnière que nous lui devons, la première de nos réussites. Nos présidents ont joué un rôle fondamental. Parmi eux, je mettrai en avant deux personnalités emblématiques, issues directement du sociétariat. Pierre Juvin tout d'abord, à l'origine de notre engagement dans le domaine de la santé en 1974, à une époque où personne n'y croyait. Il a littéralement porté ce projet, prémisses de la diversification. L'autre est Jean Dupont. Je me réfère souvent à lui car, comme moi, il a été chef d'entreprise avant de présider le conseil d'administration. Lui s'est battu pour imposer l'activité assurance-vie. Ces hommes ont été des précurseurs car ils ont vu l'intérêt d'aller au-delà de l'assurance auto. Enfin, Jean Simonnet et

Gérard Andreck s'inscrivent dans cette continuité. Ce dernier a su par exemple concrétiser la diversification en tant que directeur général puis comme président. Il a su aussi promouvoir le groupe Macif au sein de l'économie sociale et solidaire. Tous ont été, à un moment donné, des visionnaires. »

**Jean-Marc Raby**

« Parmi les fondateurs, j'ai un très grand respect pour Jacques Vandier. En mettant le mutualisme au service d'une large collectivité, il a eu une véritable idée stratégique d'entreprise. Cette idée, il l'a mise en pratique y compris pour lui-même, ce qui est remarquable. Il est resté fidèle à la ligne de conduite qu'il avait instaurée. Et c'est aussi un homme qui a su reconnaître publiquement les erreurs qu'il a commises, ce qui n'est pas fréquent. Au-delà des convenances habituelles, je peux dire que je lui porte une vraie admiration, qu'il reste pour moi une référence. Et bien sûr, au-delà des présidents cités par Alain, je pense comme lui que toutes les parties prenantes ont un rôle dans notre histoire. Les représentants des sociétaires et les salariés ont nécessairement contribué à faire de la Macif le grand groupe qu'il est aujourd'hui. »

❶ Pierre Juvin : président de 1976 à 1981.

❷ Jean Dupont : président de 1981 à 1987.

❸ Jacques Vandier : directeur général de 1960 à 1987, président de 1987 à 1997.

❹ Jean Simonnet : directeur général de 1987 à 1997, président de 1997 à 2006.

❺ Gérard Andreck : directeur général de 1997 à 2006, président de 2006 à 2014.

« **Nous** avons plus que jamais besoin d'un réseau de délégués de proximité pour travailler sur nos territoires autour de nos points d'accueil. »

**Alain Montarant**

Président du groupe Macif



❶



❷



❸



❹



❺



## LES TEXTES FONDAMENTAUX PEUVENT-ILS ÊTRE UN FREIN AUX ÉVOLUTIONS FUTURES ?

**Alain Montarant**

« Rien n'est immuable ! Et puisqu'il est question des grands textes, le prochain Projet d'entreprise sera évidemment un texte de référence. Il s'appuiera sur la charte de gouvernement, qui a été réécrite en 2011 et complétée en 2013. Une fois fixé pour cinq ans, ce Projet d'entreprise sera décliné à court/moyen terme dans un deuxième PMT, venant dans le prolongement du premier, condition indispensable pour permettre une continuité des actions à mener dans le cadre de la stratégie du Groupe. Ce sera alors au tour du Projet mutualiste d'évoluer. Pas en profondeur car c'est lui qui porte notre ADN et nos valeurs, mais il date de 2005, et il faudra l'aménager pour que son projet fondateur résonne toujours de manière pertinente et moderne pour nous. Même chose pour la Charte de partenariat, qui devra suivre l'évolution des relations avec nos partenaires politiques. »

**Jean-Marc Raby**

« Toute la difficulté est de maintenir le modèle initial en l'adaptant aux réalités d'aujourd'hui, voire en anticipant les évolutions futures. Et bien entendu, de l'adapter sans le dénaturer. Les textes fondamentaux – statuts, Projet mutualiste, Projet d'entreprise, Charte de gouvernement... – sont des repères collectifs qui permettent de vérifier que l'on ne dévie pas de l'esprit fondateur. Pour y parvenir, la Macif dispose également d'une instance, le comité des sages, qui intègre les anciens présidents et dont le rôle ne se limite pas à régler des problèmes ou des questions d'éthique. De la même manière que les textes que je viens de citer, nous pouvons le considérer comme un élément d'éclairage prospectif sur la façon de faire évoluer l'entreprise par rapport à ses valeurs. »

*« Les textes fondamentaux sont des repères collectifs qui permettent de vérifier que l'on ne dévie pas de l'esprit fondateur. »*

**Jean-Marc Raby**  
Directeur général du groupe Macif



## LA RÉGIONALISATION A-T-ELLE ENCORE DU SENS EN 2014 ?

**Alain Montarant**

« Le vrai sens de la régionalisation, c'est la proximité avec et pour les sociétaires. Nous avons plus que jamais besoin d'un réseau de délégués de proximité pour travailler sur nos territoires autour de nos points d'accueil. Si l'organisation politique de demain ne remettra pas en cause la régionalisation, elle devra faire évoluer son fonctionnement et le rôle des élus : nous allons faire en sorte d'abandonner la logique descendante que nous connaissons aujourd'hui, dans laquelle les délégués régionaux attendent de l'information du conseil d'administration via les délégués nationaux. Avec les agendas mutualistes notamment, le lien entre l'entreprise et le sociétaire va s'accroître par l'intermédiaire direct du délégué régional. C'est de lui que tout doit partir. Mais nos régions doivent d'abord être corrélées aux nouvelles régions administratives. Tant que celles-ci ne sont pas fixées au niveau du gouvernement, nous ne pouvons rien changer de notre côté, mais cela fait partie des travaux de Macif Futur. »

**Jean-Marc Raby**

« La régionalisation a été une étape très positive pour la construction de la Macif. En particulier, elle a beaucoup contribué au développement dans les années 1990. Elle a aussi permis de faire fonctionner un appareil politique qui était trop concentré. Je confirme les propos d'Alain : la régionalisation n'est pas à remettre en cause mais nous devons éviter de la regarder avec nostalgie pour réfléchir à une organisation qui portera encore mieux demain les ambitions du Groupe. La régionalisation n'est qu'un type d'organisation au service d'un projet plus global. À ce titre, elle est appelée à évoluer. »

PERFORMANCE

# COMMENT PILOTER UN GROUPE COMME LE NÔTRE ?

Jean-Marc Raby

« Si l'on se fonde sur la nécessité, rappelée par Solvabilité 2, d'avoir un pilotage d'entreprise équilibré et réfléchi, la répartition claire et la séparation appropriée des responsabilités et le « double regard » (la règle dite des « quatre yeux ») sont, pour une structure comme la nôtre, des éléments incontournables. Conformément aux principes mutualistes et à nos statuts, la logique veut qu'il y ait deux contributeurs : d'un côté les sociétaires et leurs représentants ; et de l'autre, les techniciens et les gestionnaires. La complémentarité des deux points de vue permet de mettre tout le monde d'accord sur la bonne marche de l'entreprise. Sur le fond, c'est une démarche saine. Ensuite, tout dépend de la manière dont la dynamique d'entreprise se construit, du contexte dans lequel elle évolue et des personnalités qui la composent. C'est facile quand tout va bien et que le taux de développement est important. Cela l'est moins quand nous sommes obligés de « serrer les boulons ». Concernant le

binôme élu/technicien qu'Alain et moi formons aujourd'hui à la tête du Groupe, je tiens à dire ma satisfaction de travailler avec lui. Sa culture politique interne est solide et, en tant qu'ancien chef d'entreprise, il possède cette sensibilité indispensable à la gestion des affaires. Une double compétence qui est plutôt de bon augure ! »

Alain Montarant

« La complémentarité, c'est ce qu'il y a de plus important. Elle s'établit en premier lieu entre le délégué régional et le responsable de point d'accueil, qui doivent pouvoir travailler en étroite collaboration. Présents sur nos territoires, ils sont très au fait des problématiques des sociétaires ! Je le sais pour l'avoir vécu lorsque j'étais délégué régional à Cognac : un certain nombre de choses se réglaient directement entre le bureau, le sociétaire et le délégué. Ce principe de complémentarité doit ensuite se décliner dans toutes les strates de l'entreprise, jusqu'au binôme président/directeur général dont le rôle est de

montrer l'exemple dans l'impulsion de cette dynamique. J'en profite pour préciser qu'entre Jean-Marc et moi, il n'y a pas de notion de hiérarchie. Notre parcours à la Macif est parallèle, nous avons progressé dans les différentes fonctions de la même manière et nous nous sommes préparés à assurer cette gouvernance ensemble. Jean-Marc est un homme rigoureux, excellent gestionnaire et qui connaît très bien l'entreprise. Pour être un bon dirigeant, il est toujours bénéfique d'être passé par tous les niveaux. Cette recette est aussi valable pour les élus. » ■



# PEUT-ON ENCORE INNOVER AUJOURD'HUI EN IARD ?

Jean-Marc Raby

« Pouvons-nous encore être innovants sur les contrats historiques que sont l'Auto et l'Habitation ? Jacques Vandier a coutume de dire que la Macif a toujours su faire différemment. C'est vrai, mais la différenciation en termes de produits est plus difficile quand l'entreprise est au service de 5 millions d'assurés. Le groupe Macif est un gros navire que l'on ne peut gouverner en donnant de brusques coups de barre. Mais si nous n'avons pas la capacité de réactivité et d'innovation d'une start-up, nous avons les moyens de maintenir l'attractivité et de rester précurseurs. La clé, c'est l'intérêt du sociétaire et le plus urgent n'est pas d'agir sur les produits eux-mêmes mais sur les services qui leurs sont liés. Petit à petit, nous allons passer de l'assurance de biens à la prise en compte globale des préoccupations liées aux déplacements et à l'habitat, avec l'objectif de préserver la confiance du sociétaire. En cas de problème, pas de surprises à redouter. Nous devons être capables d'anticiper des événements auxquels l'assuré n'aura même pas songé. En tout cas, toute forme de résignation sur les métiers historiques est à combattre absolument ! Pendant encore longtemps, le moteur d'attractivité du Groupe restera l'IARD. Mais je n'oublie pas les assurances de personnes, qui représentent un relais de croissance important, gage de sérénité pour le Groupe. J'ai conscience aussi de l'apport indispensable que représentent l'épargne et la finance. En résumé, pour pouvoir faire face à la concurrence, nous devons maintenir nos efforts sur l'IARD, et plus globalement, nous devons avoir un modèle économique parfaitement établi et une mécanique opérationnelle très affinée sur nos trois grands métiers. »

Alain Montarant

« L'auto et l'habitation sont des marchés matures mais cela ne veut pas dire qu'ils sont pour autant saturés et je reste convaincu qu'il existe encore des potentiels de développement sur ces secteurs et notamment en auto. Outre une approche par segment à mettre en œuvre pour prioriser et coordonner les efforts du Groupe, nous devons davantage tenir compte de l'hétérogénéité des potentiels de marché et de croissance selon nos territoires. Ainsi, des études montrent une croissance attendue du parc auto à 2030 de 1,8 million de véhicules, mais dont 75 % sont concentrés sur 16 départements seulement. Notre politique d'allocation de ressources doit donc s'adapter en conséquence en fonction de nos taux de pénétration sur les territoires. Il y a encore matière à prendre des parts de marché à nos concurrents et je crois que nous devons continuer à raisonner de cette manière dans les mois et les années à venir. Nous devons par ailleurs assurer une complémentarité entre nos trois métiers car nous sommes l'assureur de la famille au sens large. L'activité santé/prévoyance est un enjeu pour le Groupe, car elle constitue également une réponse adaptée aux besoins de nos sociétaires. La montée en charge de l'offre bancaire procède de cette même logique : pour que la famille concentre chez nous l'ensemble de ses besoins courants, il paraît évident que nous devons lui proposer un compte bancaire, surtout s'il est différenciant, ce qui est le cas de Bleu Anis. Aucun assureur n'a encore réussi. Pourquoi la Macif ne serait-elle pas le premier « assurbanquier » ? Quand on regarde les résultats de Macif Confiance depuis le début de l'année, on se dit que c'est possible. » ■

« Petit à petit, nous allons passer de l'assurance de biens à la prise en compte globale des préoccupations liées aux déplacements et à l'habitat, avec l'objectif de préserver la confiance du sociétaire. »

Jean-Marc Raby

Directeur général du groupe Macif

# POUR VOUS, QU'EST-CE QU'UNE ENTREPRISE MUTUALISTE EN 2014 ?

Jean-Marc Raby

« Une entreprise mutualiste est une entreprise dont les préoccupations ne sont pas uniquement économiques. Cela rend l'exercice plus difficile mais plus riche intellectuellement et plus intéressant sur le plan opérationnel. Pour la Macif, cela signifie qu'elle doit répondre à des ambitions multiples : honorer la promesse faite au sociétaire d'un modèle qui le respecte ; avoir une capacité de pérennité économique, notamment en s'autofinçant ; prendre en compte le corps social, c'est-à-dire les besoins

réalité est un challenge supplémentaire. Un grand nombre de principes qui gouvernent l'entreprise mutualiste sont ceux du futur, j'en suis convaincu. »

Alain Montarant

« La grande force du mutualisme est qu'il remet l'humain au cœur du projet, ce qui n'est pas le cas partout aujourd'hui dans les actions de la vie courante. Bien plus qu'une question de conviction, le mutualisme est pour moi avant tout une question de démonstration, dans une

des salariés et être reconnue pour cela. Enfin, une entreprise mutualiste comme la Macif doit être au service de notre gouvernance et qui repose, au bout du compte, sur les sociétaires. Il ne s'agit donc pas seulement d'obtenir des résultats mais de démontrer qu'on peut les obtenir avec de l'éthique et une certaine philosophie. Transformer une vision en

époque et dans une société qui ont besoin de repères forts ; il nous appartient de faire percevoir à nos assurés que notre mode de fonctionnement est très particulier, différent de celui des autres acteurs. Le sociétaire est beaucoup plus qu'un client et ce n'est pas un vain mot, car c'est bel et bien lui qui détient le pouvoir à la Macif et non un actionnaire financier. Cela représente une sacrée différence avec les entreprises capitalistes classiques. À cet égard, les élus du conseil d'administration ont un très haut niveau de responsabilité, surtout lorsqu'il s'agit d'emmener 9 500 salariés et d'œuvrer pour plus de 5 millions d'assurés. Je n'aurai de cesse de le rappeler à mes collègues élus. »

**« Le sociétaire est beaucoup plus qu'un client et ce n'est pas un vain mot, car c'est bel et bien lui qui détient le pouvoir à la Macif et non un actionnaire financier. Cela représente une sacrée différence avec les entreprises capitalistes classiques. »**

Alain Montarant  
Président du groupe Macif

## FAUT-IL CONTINUER À PROMOUVOIR LE MODÈLE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ?

Alain Montarant

« Il est plus que jamais nécessaire de promouvoir le modèle de l'économie sociale et solidaire (ESS), qui est un mouvement un peu trop éclaté aujourd'hui. Notre chance, c'est l'adoption récente de la loi sur l'ESS : pour la première fois, un cadre est donné qui permet une reconnaissance du secteur. Mais il faut à présent mettre en place une organisation plus simple et lisible de l'ESS, si nous voulons qu'elle parle d'une voix plus forte. Je citerai par exemple la création d'une Chambre française de l'économie sociale et solidaire, contenue dans le récent vote de la loi sur l'ESS ; cela va dans le bon sens. Nous gagnerions également à tendre vers une réelle unification des mouvements de l'économie sociale, trop nombreux et parfois trop concurrentiels. Une harmonisation est nécessaire pour que le consommateur ait une vision claire de ce qui se fait et de la manière dont on le fait. Il faut dépasser les traditionnelles guerres de clochers ! »

Jean-Marc Raby

« L'un des risques en matière d'économie sociale, c'est de consacrer beaucoup de temps à produire des idées, à réfléchir au lieu d'agir. Il est essentiel de passer du « think » au « do » ! Bien sûr, il est nécessaire de toujours garder une capacité de réflexion mais il doit y avoir aussi des temps forts – comme les Projets d'entreprise en ce qui nous concerne – qui se transforment ensuite en actions réelles et tangibles. La réflexion permanente et la remise en cause systématique de ce que l'on décide sont, à mon sens, contre-productives. C'est d'ailleurs une tendance dont nous pâtissons nous-mêmes et que nous corrigeons. Nous avons besoin de plus de concret aussi bien dans l'économie sociale qu'au sein du groupe Macif. »

## NOS ENGAGEMENTS SOLIDAIRES DOIVENT-ILS ÊTRE RENFORCÉS ?

Jean-Marc Raby

« Nos dispositifs de solidarité, comme la prestation Solidarité Chômage, les fonds de solidarité, l'aide aux aidants ou Macif Sourds sont nécessaires. Nous devons même les renforcer, de façon plus intelligente. Aujourd'hui, nos actions sont utiles mais un peu trop diffuses, ce qui ne sert pas notre positionnement. Pour montrer notre ambition dans le domaine de la solidarité, de l'humanitaire et de l'engagement citoyen, la solution est d'aller vers le soutien de grandes causes emblématiques. Cette contribution affichée viendra confirmer nos activités et se lira comme une évidence. »

Alain Montarant

« Aller plus loin sur la solidarité ne veut pas dire dépenser plus mais dépenser mieux. Nous manquons de cohérence dans nos actions, il y a trop de saupoudrage. Nous disposons d'un savoir-faire remarquable mais nous ne sommes pas à niveau pour le faire savoir. Même les salariés et les élus ignorent en partie ce que nous mettons en œuvre et dans quelles proportions. Les 2 100 élus et 9 500 collaborateurs du Groupe doivent mieux connaître et être fiers de nos actions. Par exemple, les 3,4 millions d'euros reversés tous les ans par la Fondation dans des actions, c'est un chiffre important mais sur lequel on ne communique pas ou peu. Tout comme les 20 millions d'euros consacrés à la prévention sur les cinq dernières années ! Les sociétaires doivent savoir ce qui est entrepris pour eux, notamment en matière de perte d'emploi ou de handicap. Je rejoins donc Jean-Marc sur la volonté de mettre en place des actions emblématiques. La démarche est en cours et il conviendra d'optimiser à court terme notre

visibilité sur nos engagements en termes de solidarité. La solidarité doit également s'entendre autrement que par un prisme pécuniaire. C'est pourquoi, à plus longue échéance, il me semble important de revisiter nos dispositifs de solidarité et d'accompagnement de nos sociétaires, de mieux les connecter avec tous nos métiers et de favoriser également l'engagement solidaire de nos sociétaires à travers des dispositifs participatifs. Les jeunes sont souvent très impliqués en la matière et nous devons pouvoir nous rencontrer dans des dispositifs qui feront écho à leurs attentes. Notre Groupe devra également réaffirmer son engagement auprès de ses sociétaires et dans la société en général, en mobilisant autour de lui ses partenaires. »

ALAIN MONTARANT, PRÉSIDENT DU GROUPE MACIF

# “ L'UNITÉ DANS LE GROUPE EST PRIMORDIALE ET ME TIENT À CŒUR,, ”

Alain Montarant place l'unité, le dialogue, la proximité au cœur de son mandat, en travaillant étroitement avec la direction générale et toutes les parties prenantes du Groupe, élus et salariés. Dans cette période difficile, il souhaite regarder la situation sans complaisance et avec lucidité. Macif Futur constitue pour lui « l'écriture collective des ambitions du Groupe ». Un dossier essentiel dans les mois à venir.



## BIOGRAPHIE

- Né le 7 mars 1960, il a mené sa carrière pendant plus de 25 ans à Cognac comme chef d'entreprises dans différents secteurs d'activité, en particulier celui de l'immobilier.
- Sociétaire Macif depuis 1984, il devient en 1997 représentant des sociétaires (délégué) pour la région Centre-Ouest Atlantique.
- Administrateur depuis 2003, il a présidé le comité d'audit lors de sa création en 2005, jusqu'en 2011. Pendant deux ans, il a assuré la présidence du comité des risques du groupe Macif.
- Vice-président du Groupe depuis 2011, il s'est particulièrement investi dans la construction du pôle Finance/Épargne en présidant au cours des deux dernières années les conseils de surveillance de Mutavie (filiale assurance-vie) et du Macifin' (filiale assurant le développement de l'offre bancaire de la Macif).
- Président du groupe Macif depuis le 23 juin 2014.

### Q Vous avez pris la présidence de la Macif le 23 juin dernier. Comment vous y êtes-vous préparé ?

Je n'étais pas destiné à prendre un jour les rênes d'un groupe comme la Macif ! Je suis entré dans la mutuelle comme sociétaire en 1984, en venant tout simplement assurer ma Renault 5, prolongeant ainsi une histoire familiale puisque mes parents étaient déjà sociétaires Macif en tant que commerçants. Puis, le hasard des rencontres a construit la suite de mon parcours. Je suis devenu délégué régional, car le conseiller IRD de Cognac de l'époque, Philippe Renoux, avait pour mission de trouver un délégué ADPI (Association des délégués des professionnels indépendants). Nous avons sympathisé. Il m'a demandé plusieurs fois si je souhaitais m'investir dans la mutuelle. Après quelques refus liés à ma charge de travail très lourde, j'ai finalement accepté. J'ai peu à peu progressé au sein de la Macif, en devenant délégué national en 2002, puis administrateur de la Macif en 2003. Après quelques années à exercer ce mandat, devant la difficulté à mener de front mes activités professionnelles et militantes à la Macif, j'ai pris la décision de vendre mon entreprise, ce qui était loin d'être anodin. Inutile de vous dire que je ne savais pas du tout à ce moment-là jusqu'où cela me mènerait...

Au cours de mes premières années de jeune administrateur, j'étais très admiratif du président de la région Centre-Ouest Atlantique, Michel Guitton, véritable tribun : il animait les moments forts comme les assemblées régionales de manière remarquable. En l'écoutant, j'ai compris que j'aimais ça et j'ai décidé de m'engager encore plus loin. Les événements se sont rapidement enchaînés car j'ai pu intégrer et comprendre les rouages d'une entreprise réellement différente, avec des femmes et des hommes très engagés, élus comme moi, et salariés également.

Pendant toutes ces années, j'ai pu observer, écouter, décrypter, échanger et me forger mes propres convictions. Les responsabilités se sont accrues : présidence du comité d'audit, présidence du comité des risques du Groupe, puis vice-présidence du Groupe.

En janvier 2011, Gérard Andreck m'a invité à échanger autour de la fonction de président du Groupe. Après discussions et un temps de réflexion bien nécessaire, j'ai finalement accepté de présenter le moment venu ma candidature devant le conseil d'administration du Groupe, avec mes qualités, ma rigueur, mon âme et ma vision de chef d'entreprise.

### Q Vous prenez vos fonctions dans une période où les difficultés sont nombreuses.

Je n'ai pas choisi cette période et je la prends telle quelle. Il n'y a rien d'insurmontable. En tant que chef d'entreprise, je n'ai pas peur des difficultés. Il y a un challenge à relever et j'espère démontrer qu'en tant que président-sociétaire, je peux y parvenir comme l'ont déjà fait avant moi Pierre Juvin et Jean Dupont, des hommes de grande valeur. À chaque époque ses difficultés ! Je suis pleinement conscient des responsabilités qui sont les miennes vis-à-vis des quelque 5 millions de sociétaires, des 2 100 délégués et des 9 500 salariés qui travaillent au quotidien au sein du Groupe.

*“ Je suis pleinement conscient des responsabilités qui sont les miennes. ”*

**Alain Montarant**  
Président du groupe Macif

### Q Quelle est votre opinion sur le Groupe tel qu'il est aujourd'hui avec ses points forts et ses points faibles ?

Regarder la situation sans complaisance et avec lucidité, c'est l'une des missions du conseil d'administration et c'est donc aussi mon rôle en tant que président. Quel regard objectif pouvons-nous porter sur le Groupe? Côté faiblesse, les résultats économiques sont clairement en demi-teinte et nous ramènent à la nécessité de transformer le Groupe. Côté force, les projets du Plan à moyen terme (PMT) sont engagés et bien engagés, alors qu'ils touchent à des organisations historiques dans notre culture et notre mode de fonctionnement. Il faut comprendre que nous devons ne rien lâcher et faire preuve tout autant de volontarisme et de courage. Enfin, et c'est sans doute le plus important et le plus encourageant, on constate une réelle dynamique d'entreprise qui se retrouve dans la volonté de faire évoluer le Groupe, tant chez nos salariés, nos élus que chez nos partenaires sociaux. Rappelons que cela fait plusieurs années

*“ La difficulté de réussir ne fait qu'ajouter à la nécessité d'entreprendre. ”*

**Beaumarchais**  
Philosophe, écrivain et dramaturge (1732-1799)



que la rentabilité technique de l'IARD est structurellement dégradée, et que nous la compensons par des résultats financiers, ce qui n'est pas durablement satisfaisant. Ce n'est pas le modèle qui est en cause mais sur ce constat, nous devons continuer de travailler sur nos axes d'amélioration dont les principaux visent à restaurer nos fondamentaux techniques. Quant au faible niveau d'évolution du développement, il s'agit d'une tendance à considérer sérieusement, mais avec la conviction qu'un redressement est possible. Voilà où en est le Groupe aujourd'hui. Les faiblesses, réelles, ont été pointées et évaluées. Les leviers de redressement sont en place et la volonté est là. Notre Groupe a également des atouts qui lui confèrent une force: il est par nature et par construction proche et solidaire vis-à-vis de ses sociétaires. Il est attractif, nous pouvons en juger au vu de la confiance que nous accordent les sociétaires. La Macif est l'« Assureur préféré des Français ».

Nous avons également des positions de référence sur nos marchés. Nous sommes reconnus au plan institutionnel et bénéficions d'influence et d'écoute auprès des pouvoirs publics. Nous sommes et voulons enfin rester un acteur différent et différenciant, avec une approche et des valeurs mutualistes perçues par nos sociétaires et avec un professionnalisme reconnu.

*“Nous devons tous travailler ensemble à la réussite du Groupe.”*

Alain Montarant  
Président du groupe Macif

**Q** Les agendas mutualistes se déploient dans chaque région depuis le début de l'année 2014. Pensez-vous que ce dispositif va servir les attentes des sociétaires et rencontrer le succès escompté ?

Il ne faut pas oublier que l'un des objectifs des agendas mutualistes est bien de recréer le lien avec le sociétaire, par l'intermédiaire des délégués régionaux, lien qui s'est distendu ces dernières années. Il est nécessaire de le renouer, de faire remonter les informations et toutes les idées des sociétaires, que ce soit sur les contrats, les produits, les actions de prévention... Les actions mises en œuvre dans le cadre des agendas visent à retisser des liens de proximité portés grâce à l'engagement de tous les délégués du Groupe et l'accompagnement des salariés. Il s'agit bien d'une dynamique qui doit participer au développement et au rayonnement du Groupe. Le déploiement des agendas mutualistes dans les régions est prévu jusqu'à fin 2016, nous évaluerons les résultats en temps utiles mais je sais pouvoir compter sur le sens de l'engagement de tous les acteurs concernés, élus comme salariés.

**Q** Comment accompagnez-vous le directeur général pour que le PMT soit une réussite ?

Nous nous situons à une période charnière. Le premier objectif est d'avoir une véritable ambition stratégique. Cela a d'ailleurs été l'unique sujet du séminaire du comité exécutif qui s'est tenu il y a quelques jours. Cette stratégie, nous allons ensuite la décliner à tous les niveaux : les métiers, les alliances, l'immobilier, l'international... Le PMT est le moyen de mettre en œuvre une vraie stratégie au niveau du Groupe, de manière concrète. C'est pourquoi, il est nécessaire d'avoir une continuité dans la conduite du PMT. Il faut mener celui-ci au bout puis enclencher le suivant, afin que les actions se poursuivent dans la continuité. Il est primordial d'éviter les effets « yoyo » que nous avons pu connaître par le passé, avec des initiatives comme par exemple le Plan directeur en 2009, certes louables et efficaces sur le moment, mais non suivies d'effet dans le temps. Le conseil d'administration, dont je suis le porte-parole, apporte son soutien unanime et indéfectible au directeur général, avec des administrateurs qui sont pleinement conscients de leur rôle et de leurs responsabilités.



Les programmes mutualistes  
2014-2016 des 11 régions Macif

## C'EST QUOI UN AGENDA MUTUALISTE ?

Ce sont des programmes régionaux sur trois ans d'actions mutualistes, en direction des sociétaires et des acteurs du territoire. Ils sont d'une part l'occasion de rencontres, d'échanges et d'événements autour des produits et services du Groupe, intégrant la dimension de responsabilité sociale avec en particulier les problématiques de prévention, et amènent d'autre part des débats de société liés aux métiers du Groupe.

**Q** Quels sont les dossiers les plus sensibles et urgents à traiter dans le cadre de vos nouvelles fonctions ?

MaciFutur est le dossier majeur que je porte en tant que président. Il représente l'écriture collective de nos ambitions. Cette nouvelle étape, nous l'abordons avec la conviction profonde que notre modèle est une chance et une force, à la condition que nous l'adaptions au monde d'aujourd'hui et de demain. Nous n'allons pas hésiter. Nous allons véritablement l'assumer, car comme disait Winston Churchill « *Mieux vaut prendre le changement par la main avant qu'il ne nous prenne par la gorge* », dans l'intérêt supérieur de nos sociétaires et adhérents, dans celui des salariés. Ils sont quelque 5 millions de sociétaires et adhérents à nous faire confiance au quotidien. La crise n'a pas entamé la relation que nous avons avec eux. Nos sociétaires, actuels et futurs, doivent demeurer au cœur de notre stratégie. Nous allons poursuivre sans relâche nos efforts pour être au rendez-vous, répondre à leurs attentes et les accompagner. C'est notre métier ! Bien sûr, nous aurons besoin pour avancer d'un dialogue resserré avec toute la structure politique et les partenaires sociaux. Les apports sont multiples. Si initialement, nous avions prévu un congrès en novembre 2014, je me suis aperçu qu'il était nécessaire d'organiser une consultation collective au préalable. J'ai aussi souhaité que les contributions individuelles soient possibles, d'où l'appel aux salariés et aux délégués afin qu'ils puissent faire remonter leurs idées, c'est une première ! Je crois beaucoup à la compétence que chacun, salarié et délégué, peut

ne pouvions pas rester seuls car on est toujours plus fort à plusieurs. Il est préférable de peser 8 ou 10 millions de sociétaires plutôt que 5. La vision derrière cela n'est pas juste arithmétique ! Vu de nos sociétaires ou de nos clients, il y a un réel intérêt à conjuguer des capacités d'investissements et à partager nos outils les plus efficaces : ce que nous avons fait avec IME (Inter Mutuelles Entreprises) en est un exemple. Vu de la concurrence, mutualiser certains moyens peut nous permettre de mieux maîtriser nos coûts, et donc nos marges de manœuvre tarifaires : nous l'avons expérimenté dans Sferen en négociant de nombreux achats en commun, avec plusieurs millions d'euros d'économies à la clé. Enfin, sur un plan institutionnel, se regrouper est essentiel pour être mieux entendu des pouvoirs publics, notamment sur des questions qui touchent nos convictions mutualistes en matière d'assurance. Pour toutes ces raisons, il est important de bâtir un groupe solide pour demain avec la Matmut, qui partage avec nous une longue histoire partenariale dans le mouvement mutualiste. Pour cela, de nombreux travaux nous attendent dans les prochains mois – mais je tiens d'emblée à rassurer les craintes qui pourraient survenir : dans cet ensemble à construire avec la Matmut, la Macif restera bien la Macif ! Enfin, si Sferen est un dossier d'actualité immédiate, il nous faut aussi continuer à travailler dans le temps notre relation avec AG2R-La Mondiale. Étant donné les évolutions de notre marché et les attaches que nous pouvons avoir avec le secteur paritaire, cette relation a un sens réel. Les alliances sont un sujet complexe mais vital pour le Groupe, et il faut savoir les faire avancer progressivement, mais avec une ligne de conduite claire. Nous avons beaucoup appris de cette logique d'ouverture avec le pôle Santé/Prévoyance et l'adossement de mutuelles santé partenaires, et nous généralisons aujourd'hui l'approche au niveau du Groupe. « Tout seul, on va plus vite. Ensemble, on va plus loin. »

**Q** Quelle est votre ambition pour le Groupe, votre souhait le plus fort ?

L'unité dans le Groupe est primordiale et me tient à cœur. Il nous faut réussir l'axe principal de notre deuxième Projet d'entreprise : faire groupe ! Nous avons progressé sur ce sujet depuis quelques années, mais il reste encore du chemin à faire. Je perçois encore trop de tensions entre régions, entités et siège. Nous devons tous travailler ensemble à la réussite du Groupe. Il faut réduire les divisions, les intérêts personnels et se regrouper tous, travailler collectivement. La Macif est sûrement l'une des plus belles entreprises qu'il m'ait été donné de connaître. Je citerai notamment la mobilisation, l'engagement et l'investissement de nos salariés. C'est à mes yeux une formidable réussite. Nous devons être à la hauteur de tout ce beau potentiel de femmes et d'hommes. ■

*“On est toujours plus fort à plusieurs.”*

Alain Montarant  
Président du groupe Macif

apporter en toute complémentarité. L'échéance de ce projet stratégique est fixée à juin 2015. Le congrès se tiendra lors de l'assemblée générale, à Lille.

Deuxième dossier à mener en parallèle : celui des alliances avec Sferen. En 2009, nous avons démarré à trois. La Maif est partie, et il nous faut désormais envisager les choses autrement : par exemple, quelle gouvernance avec deux structures de taille et de poids différents ? Gérard Andreck – et je le rejoins – a toujours dit que nous

JEAN-MARC RABY, DIRECTEUR GÉNÉRAL DU GROUPE MACIF

# “ NOUS SOMMES DANS UNE VOLONTÉ D'ÉVOLUTION PROFONDE DU MODÈLE DE L'ENTREPRISE „

Jean-Marc Raby évoque sans détour les dossiers sensibles, dont Sferen et la loi Hamon, et la situation économique de l'entreprise. Autant de sujets qu'il souhaite partager, comme le président, avec tous les acteurs du Groupe.



## BIOGRAPHIE

- Âgé de 56 ans, Jean-Marc Raby est né à Langres et demeure Bourguignon de cœur. Il aime se retrouver dans sa région avec sa famille, où il a plaisir à jardiner et rénover de vieux meubles. Il est aussi passionné de sport automobile et aime les objets chargés d'histoire.
- Diplômé en sciences économiques et titulaire d'un MBA suivi à HEC, Jean-Marc Raby a réalisé toute sa carrière à la Macif.
- Il a rejoint la mutuelle d'assurance en 1983, où il a exercé ses premières fonctions dans le réseau Macif à Dijon et au Creusot.
- Il a ensuite été responsable du centre de gestion de Moulins de 1992 à 1996 avant de rejoindre le poste de directeur de la Maîtrise économique de la région Macif Île-de-France, jusqu'en 2000.
- De 2000 à 2005, il revient en région Centre pour en devenir le directeur régional.
- Depuis 2005, il était en charge du pilotage économique du Groupe en qualité de directeur général adjoint, avant d'être nommé directeur général délégué du Groupe en septembre 2011, puis directeur général en avril 2012.

### Q Vous êtes arrivé en pleine tempête Macifilia à la direction générale de la Macif. Quels souvenirs gardez-vous de ces premiers mois ?

La période était difficile, car à la situation de Macifilia s'ajoutaient des difficultés liées plus largement à une crise du secteur de l'assurance. Les résultats annuels du Groupe venaient de tomber et ils n'étaient pas bons. Il y avait une attente forte de repères de la part des salariés et des élus, sans compter une responsabilité morale sur le sujet : la Macif, c'est 50 ans d'histoire, un engagement pris devant 5 millions de sociétaires, et la vie de 9 500 salariés. Face à cette forte pression de départ, il a fallu garder la tête froide, ou tout au moins du bon sens, afin de proposer aux instances de gouvernance un plan correctement validé et fédérateur.

Ce fut une épreuve personnelle avec, pour ma part, une volonté de bien faire sans avoir la recette parfaite. Un travail méthodique, en équipe, a été primordial pour garder une ligne de conduite et faire preuve de pédagogie, c'est-à-dire expliquer la manière dont on allait s'y prendre pour conduire l'ensemble, régler les problèmes et montrer la cohérence entre les actions à mener et celles annoncées.

### Q Le projet Sferen a évolué et vous en êtes devenu le directeur général le 30 juin dernier. D'un point de vue personnel, cela signifie-t-il quelque chose pour vous ?

Dans l'absolu rien, mais on reste humain malgré tout, et on ne peut s'empêcher d'en ressentir une certaine fierté. Au-delà de l'aspect personnel, prendre la direction générale de Sferen est un excellent moyen pour avancer concrètement dans la conduite de ce dossier. Je me dis que tout est à faire, et que nous sommes en train de poser les bases pour bien le faire. À ce stade très préliminaire, les interrogations sont nombreuses, et c'est légitime car beaucoup d'options sont ouvertes.

*“ Il faut préparer l'avenir de manière posée. ”*

Jean-Marc Raby  
Directeur général du groupe Macif

Les alliances, j'en ai la profonde conviction, sont désormais plus que nécessaires au regard d'un marché où la stricte observation des acteurs de l'assurance ne suffit plus. Il nous faut mettre en perspective tous les acteurs financiers. Nous sommes confrontés à trois modèles : l'un de type capitaliste avec des fusions acquisitions ; l'autre de type bancassurance avec des assureurs adossés à des établissements bancaires autrement plus puissants que nous ; le troisième fondé sur des partenariats d'entreprises d'économie

sociale avec des niveaux d'intégration plus ou moins forts. C'est pourquoi, un acteur de taille intermédiaire comme la Macif doit rapidement se positionner sur cet échiquier qui est en train d'évoluer sensiblement ; prendre notre part est devenu essentiel, il faut préparer l'avenir de manière posée et pesée, avec tous les acteurs concernés, notamment les acteurs sociaux.

### Q Comprenez-vous les éventuelles inquiétudes des salariés face à la construction de Sferen ?

Je ne sais pas si l'on peut parler d'inquiétudes. Il y a des questions, c'est certain, et c'est tout à fait normal dans le cadre d'un projet de cette nature. Maintenant il faut raison garder : il s'agit de conjuguer les forces de deux mutuelles historiquement très proches, la Macif et la Matmut, sans porter atteinte à leur identité qui est un avantage incontestable dans la perception des sociétaires. Le conseil d'administration ne prendra pas de décisions sans une conviction forte et partagée, dans un processus de réflexion dont l'échéance est le premier semestre 2015. C'est pourquoi, le projet ne devra pas rester en chambre trop longtemps et il sera nécessaire de programmer des rendez-vous avec les représentants des salariés et des rendez-vous de communication pour expliquer les fondements de l'opération, la vision cible partagée et les étapes à venir.

### Q Quelles sont les réponses apportées par le Groupe pour faire face aux problématiques posées par la loi Hamon dans les prochaines semaines ?

Il faut les envisager de deux manières, à la fois défensive et offensive. Si nous évoquons un système défensif, nous avons déjà plusieurs points de repères. Le PMT et toutes ses dimensions, tant en termes de développement que de fidélisation, en sont déjà un et demeurent cohérents pour affronter les prochaines échéances.

Nous devons d'abord veiller à être opérationnellement performants. La loi Hamon va engendrer plus de volatilité. Il faudra préserver les sociétaires qui nous sont fidèles. Or, en termes de fidélité, nous sommes déjà parmi les meilleurs du marché. À ce titre, le dispositif Macif Confiance se

CONVICTION



doit évoluer et devenir un élément global et pas simplement en soutien de l'activité bancaire. Nous livrerons des éléments actualisés dans le dernier trimestre à ce sujet. Mais il ne faudra pas se contenter d'être défensifs. Nous passerons aussi à l'offensive car il n'y a aucune raison que nous ne prenions pas notre part dans cette bataille ! Et nous avons des atouts pour conquérir des clients qui seront plus volatils. Il nous faut traiter certains sujets, comme la santé, qui reste un axe de développement. Je pense également au contrat Habitation dont le développement est quasiment négatif. Ce n'est pas tant le contrat en lui-même qui pose question, mais bien la manière dont il est commercialisé et c'est un sujet de réflexion central. Il y a ainsi de nombreux chantiers qui devront être explicités dans le plan de développement 2015.

CLARITÉ

### Q En tant que directeur général, quels sont les dossiers sensibles qui sont les vôtres ?

Nous avons des préoccupations fondamentales traduites dans Macif Futur et l'une d'elles est bien de revisiter une promesse aux sociétaires, de la tenir tant en termes de couverture, de services que d'engagements. La deuxième dimension est aussi l'ouverture du modèle Macif, donc les alliances, sur lesquelles je viens de m'exprimer. Et clairement, le Projet d'entreprise est une façon de nous assurer de la manière dont nous souhaitons avancer avec la Matmut dans un premier temps.

Enfin, la troisième préoccupation est le projet social, qui se doit d'être en cohérence avec la promesse faite aux sociétaires. L'objectif est de se dire : comment nous y retrouvons-nous, alors même que les contraintes qui pèsent sur nous ont changé et que les attentes des collaborateurs évoluent aussi ? C'est pourquoi le temps de travail est une vraie question et nous ne pourrions pas l'éviter. Jusqu'à aujourd'hui, nous n'avons pas pu apporter une certaine souplesse et adapter le modèle social à la situation qui est désormais la nôtre. Il ne s'agit pas d'aborder cette question de manière frontale, mais par la transparence et le dialogue. Lorsqu'une entreprise vit des moments compliqués, il faut avoir la capacité de se dire les choses et de se serrer les coudes. Nous devons pouvoir, dans un groupe mutualiste comme le nôtre, participer collectivement à sa pérennité.

### Q À mi-parcours de son échéance, que peut-on dire du PMT ?

Je m'appuierai sur les propos d'Alain qui a évoqué différentes époques de l'entreprise avec des

“Lorsqu'une entreprise vit des moments compliqués, il faut avoir la capacité de se dire les choses et de se serrer les coudes.”

Jean-Marc Raby

Directeur général du groupe Macif

périodes de coups de volant économiques forts, des périodes impactantes comme Mutuelle 2000 ou encore le plan directeur. Cela s'est souvent traduit par des opérations « one shot », si je puis m'exprimer ainsi, à plus ou moins longue portée. Avec le PMT, nous sommes clairement dans une volonté d'évolution profonde du modèle de l'entreprise. Il est primordial de comprendre le sens de ses actions dans une perspective durable.

### Q Quel message souhaitez-vous adresser aux salariés ?

Il faut garder le cap. Macif Futur sera un vrai rendez-vous collectif pour confirmer la transformation du Groupe et valider ensemble ses orientations stratégiques. Les situations difficiles ont ceci de particulier qu'elles permettent aux hommes d'affirmer leur courage. « Le courage ne se contrefait pas, c'est une vertu qui échappe à l'hypocrisie », disait Bonaparte en référence aux batailles qu'il faut parfois mener.

Je crois que nous partageons avec Alain une vision commune pour mener le Groupe, porter ses spécificités mutualistes, alors même que les dossiers à forts enjeux, comme nous venons de l'exprimer, jalonnent et jalonneront notre parcours. Nous avancerons en respectant les avis et les orientations d'un conseil d'administration qui aujourd'hui partage l'état des lieux et la dynamique que nous voulons continuer à impulser. Le soutien du conseil est un point fondamental dans le poste que j'occupe. La compréhension et l'appui des salariés le sont tout autant. ■

INNOVATION

LIEN

COLLECTIF

## LA PRÉSIDENTE

### LES RESPONSABILITÉS DU PRÉSIDENT

Outre les missions définies par les statuts de la Macif et la Charte de gouvernement du Groupe, le président a les responsabilités suivantes :

#### 1. Il travaille en étroite collaboration avec le directeur général du Groupe afin de :

- participer à l'élaboration de la vision, du plan stratégique du Groupe en vue de faciliter la communication, la compréhension et l'appropriation par l'ensemble des élus du Groupe ;
- garantir le respect des activités du Groupe avec le projet politique et les décisions prises par le conseil d'administration.

#### 2. Il veille à un fonctionnement efficace des organes de gouvernance du Groupe, dans le respect des principes et valeurs définis.

3. En étroite coordination avec la direction générale du Groupe, il représente la société dans ses relations avec les pouvoirs publics et les grands partenaires du Groupe, tant au plan national qu'international.

4. Il assure le lien et les échanges entre le conseil d'administration et l'ensemble des élus du Groupe, notamment en termes d'information, de communication et d'accompagnement pour l'exercice de leurs mandats et responsabilités.

### LES MISSIONS DU CABINET DE LA PRÉSIDENTE

- **Accompagner** le président dans l'exercice de ses responsabilités (organisation du fonctionnement et articulation des instances de la Macif et des réunions institutionnelles, préparation et suivi de dossiers, réponse aux sollicitations internes/externes, prises de parole, représentation).

- **Coordonner** avec la direction générale les actions, les projets et la communication de la présidence.

- **Assurer** l'accompagnement des élus, en termes de coordination des mandats, de formation et d'information.

- **Développer** la coordination entre la présidence et les entités du Groupe (régions, filiales, pôles, directions centrales).

### LE CABINET DE LA PRÉSIDENTE

Grégory Blanchard,  
directeur de cabinet

Clément Boudin, Marion Coutel,  
Alexandre Noyer,  
études, conseils et accompagnement

Peggy Carbeti, Christina Cardineau, Justine Fricoteaux, Marie-Laure Rémy-Néris,  
coordination, support et assistanat

## LA DIRECTION GÉNÉRALE

### LES MISSIONS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le directeur général du Groupe a pour missions principales :

1. **D'élaborer**, porter et déployer la stratégie du Groupe, dans le cadre des orientations déterminées par le conseil d'administration de la Macif ;

2. **D'assurer** le pilotage, la cohérence et le contrôle des activités et projets du Groupe ;

3. **De favoriser** l'optimisation économique et financière du Groupe et le renforcement des fonds propres nécessaires au développement et à la pérennité du Groupe ;

4. **De veiller** à la performance sociale (RSE) du Groupe.

Conformément à la réglementation, le directeur général de la Macif est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société.

La nomination, sa révocation et les limitations de ses pouvoirs sont du ressort du conseil d'administration de la Macif. Le directeur général peut déléguer tout ou partie de ses pouvoirs.

### LES MISSIONS DU CABINET DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

- **Accompagner** le directeur général dans l'exercice de ses missions (préparation d'instances, rédaction d'éléments de langage, réponses aux sollicitations, instruction de dossiers délégués, suivi du budget de la direction générale).

- **Être l'interface** de coordination entre la direction générale et la présidence, les autres directions du Groupe et les autres entités composant le Groupe.

- **Prendre en charge** des dossiers stratégiques confiés par la direction générale.

### LE CABINET DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Adrien Couret, directeur de la  
Coordination stratégique

Nathalie Borel, Béatrice Chrétien,  
Rajaa Nakkoury,  
assistantes

Chantal Germain,  
attachée de direction

Nathalie Fouquet,  
assistante

Serge Bonnet, Alban Gonord,  
attachés de direction

# LA GOUVERNANCE DU GROUPE MACIF, COMMENT ÇA MARCHE ?

## *La **gouvernance** dans le groupe Macif, cela reste-t-il toujours une **affaire d'hommes** ?*

L'entreprise évolue à l'image de la société française. Ainsi, lors de la dernière assemblée générale de juin 2014, sur les **4 administrateurs nouvellement élus, 3 sont des femmes**. Une tendance qui se confirme également au niveau régional puisque **les femmes représentent près de 4 délégués sur 10**.

## *À quoi sert la **Charte de gouvernement** du groupe Macif ?*

C'est un document **complémentaire** aux **statuts** de la Macif. La Charte prévoit les dispositions régissant **l'organisation et le fonctionnement du Groupe, de ses entités et de ses instances**.

## *L'élection des délégués avec **une liste unique**, est-ce vraiment **démocratique** ?*

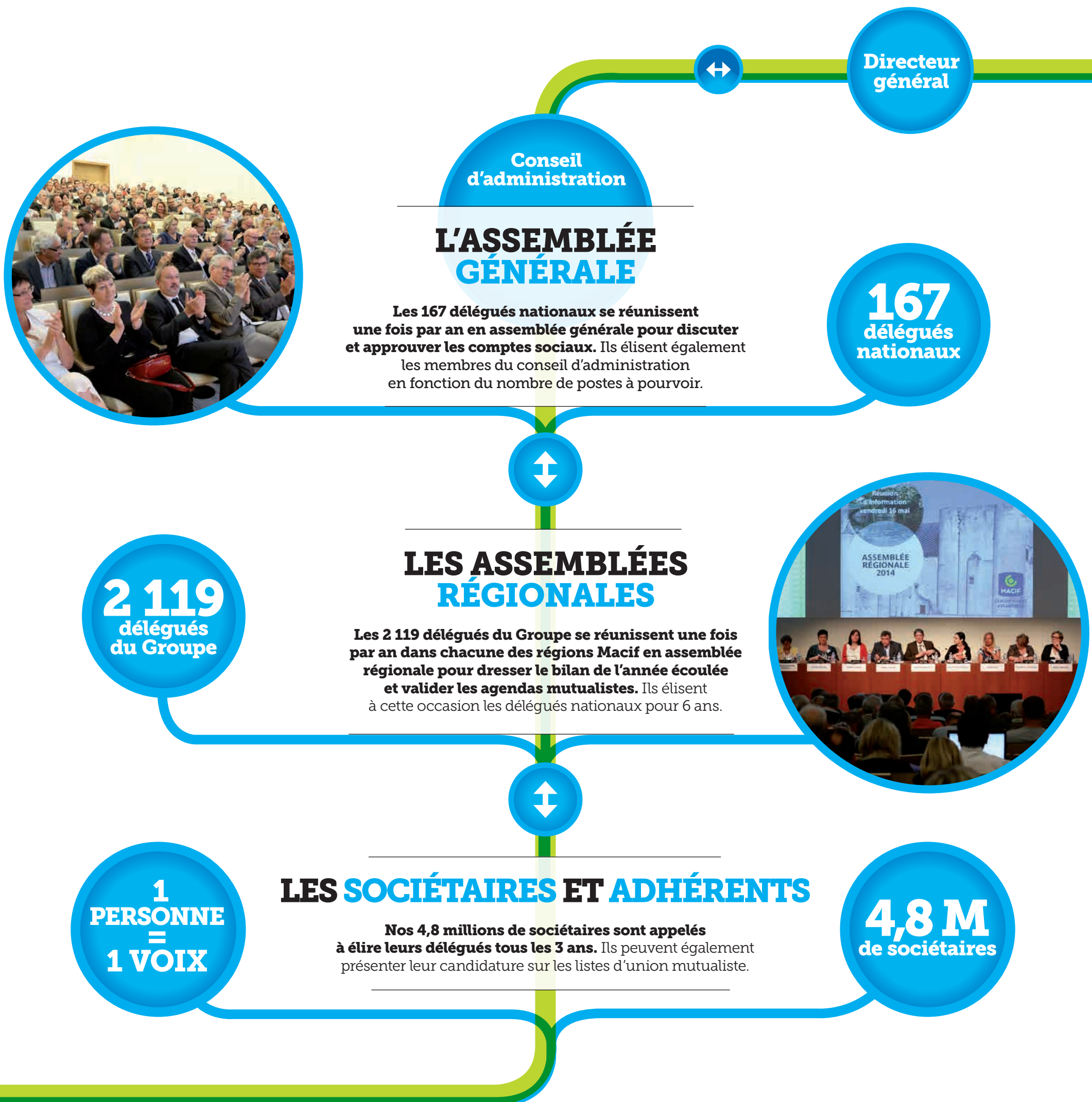
**La démocratie**, ce n'est pas forcément une **majorité** et une **opposition** en **conflit**. Ce peut être aussi le **consensus** entre **différentes sensibilités** qui défendent **l'intérêt du sociétaire**. **La Macif** donne à **tous** les sociétaires, sensibilités, **le pouvoir de s'exprimer** sur des listes d'union qui sont des **listes de consensus**.

## *Et moi salarié, comment suis-je **associé** à ce mode de **gouvernance** ?*

Les salariés, comme les sociétaires, sont partie prenantes dans le choix des orientations du Groupe. **Tous les trois ans, 4 salariés sont élus au conseil d'administration du groupe Macif**, l'instance décisionnaire. Pour mémoire, les dernières élections se sont déroulées en mai dernier.



# UN PROCESSUS CONSTANT D'ÉCHANGES ET DE DÉBATS\*



\*Les statuts et la Charte de gouvernement du Groupe sont disponibles pour les salariés sur le PTIEé et pour les élus sur le Réseau social de la vie mutualiste (RSVM).

## LE CONSEIL D'ADMINISTRATION PRÉSIDÉ PAR ALAIN MONTARANT

Le conseil d'administration est composé de 25 administrateurs élus pour 6 ans représentant les sociétaires du Groupe, et de 4 administrateurs représentant les 9 500 salariés du Groupe. Le conseil d'administration élit le président du groupe Macif et désigne le directeur général.

Son rôle est de déterminer les orientations stratégiques du Groupe et de veiller à leur mise en œuvre. Il se réunit environ tous les mois et demi. Le président, les 3 vice-présidents, la secrétaire du CA et 3 autres membres se retrouvent au sein du bureau du conseil d'administration.

**CA :**  
instance du  
Groupe qui a  
le pouvoir  
de décision.

## LE COMITÉ EXÉCUTIF ANIMÉ PAR ALAIN MONTARANT

Le Comex est une instance mixte composée du bureau du conseil d'administration et de représentants de la direction générale. Il a pour mission d'examiner en amont du conseil d'administration l'opportunité stratégique des projets et

des dossiers. Il prépare l'ordre du jour du conseil d'administration en fonction de l'état d'avancée des dossiers. Il n'a pas de pouvoir décisionnaire et rend compte de son action au conseil d'administration. Il se réunit environ tous les mois et demi.

**COMEX :**  
instance de  
gouvernance mixte  
qui vise à renforcer  
la cohérence et  
la cohésion au  
sein du Groupe.

## LE COMITÉ DE DIRECTION GROUPE DIRIGÉ PAR JEAN-MARC RABY

Le Codir est composé de 29 cadres dirigeants du Groupe. Ils débattent des dossiers techniques en amont de leur présentation au comité exécutif et au conseil

d'administration. Ce comité a en charge l'application opérationnelle des décisions stratégiques du conseil d'administration. Il se réunit tous les deux mois environ.

**CODIR :**  
lieu d'échanges  
et de partage entre  
les dirigeants  
techniques.

### CONSEIL D'ADMINISTRATION

#### • Administrateurs

Alain Montarant, *président*  
Jacques Chemarin, *vice-président*  
Pascal Michard, *vice-président*  
Philippe Perrault, *vice-président*  
Catherine Le Gac, *secrétaire du conseil*  
José Cerqueira  
Jacky Dintinger  
Pascal Dorival  
Noëlle Barberet  
Christian Batut  
Marc Beurois  
Maurice Carroubourg  
Jacques Chevtchenko  
Cyril Coste  
Daniel Cousin  
Emmanuelle Fantino  
Lysiane Ferrière  
Pierre Gros  
Joël Grosjean

Hélios Insa  
Françoise Lareur  
Yannick Le Broch  
Alain Lebrun  
Stéphane Martinache  
Annie Quillon  
Bertrand Raux  
Patricia Sturtz  
José Tur  
Thierry Valentin

### COMEX

#### • Administrateurs

Alain Montarant, *président*  
Jacques Chemarin, *vice-président*  
Pascal Michard, *vice-président*  
Philippe Perrault, *vice-président*  
Catherine Le Gac, *secrétaire du conseil*  
José Cerqueira  
Jacky Dintinger  
Pascal Dorival

### • Membres de la direction générale

Jean-Marc Raby  
François Couliou  
Olivier Arlès  
Stéphane Dubuis  
Grégory Blanchard  
Adrien Couret

### CODIR GROUPE

Jean-Marc Raby, *directeur général du Groupe*  
François Couliou,  
*directeur général délégué Performance*

### • Directeurs centraux

Olivier Arlès, *directeur général adjoint en charge du pilotage économique et financier*  
Bertrand Betin, *directeur général adjoint en charge du marketing et développement*

Philippe Da Costa,  
*directeur général adjoint en charge de l'innovation et des relations extérieures*  
Stéphane Dubuis, *secrétaire général*  
Jean-Octave Dupont,  
*directeur général adjoint en charge du siège social*  
Benoît Serre, *directeur général adjoint en charge des ressources humaines*  
Frédéric Adeline, *directeur de la maîtrise des risques*  
Grégory Blanchard, *directeur du cabinet de la présidence*  
Adrien Couret, *directeur de la coordination stratégique*  
Patrick Giraud,  
*directeur de la comptabilité*  
Eric Sorin, *directeur de l'informatique et des télécommunications*  
Philippe Talabard, *directeur de l'efficacité opérationnelle*

### • Directeurs régionaux

Patrick Blanchard, *Gâtinais Champagne*  
Jocelyn Charlier, *Centre-Europe*  
Bertrand Delignon, *Val de Seine Picardie*  
François Eugène, *Centre*  
Pierre Gauthier, *Rhône-Alpes*  
Jean-Luc Goudemez, *Nord-Pas de Calais*  
Robert Grandi, *Île-de-France*  
Francis Jamin, *Sud-Ouest Pyrénées*  
Nicole Monnereau,  
*Centre-Ouest Atlantique*  
Philippe Moulay, *Loir Bretagne*  
Philippe Ricard, *Provence Méditerranée*

### • Directeurs métiers

Jean-Philippe Dogneton,  
*directeur du pôle IARD*  
Philippe-Michel Labrosse,  
*directeur du pôle Finance/Épargne*  
Fred Vianas,  
*directeur du pôle Santé/Prévoyance*



# MACI'FUTUR UNE AMBITION POUR LE GROUPE

Le groupe Macif a engagé une réflexion sur l'après 2015. Cette démarche, baptisée Maci'Futur, a été initiée par les élus et les salariés. Elle débouchera sur un nouveau texte d'orientations stratégiques en juin 2015.

## Maci'Futur répond à quatre grandes ambitions :

- **Produire** une vision partagée de ce que le groupe Macif aspire à devenir.
- **Incarner** la culture client et le bénéfice sociétaire.
- **Renforcer** l'implication des délégués de sociétaires, des collaborateurs et des partenaires sociaux dans la dynamique d'évolution du Groupe.
- **Proposer** un Projet d'entreprise déclinable opérationnellement pour une mise en place à partir de 2016.

## Le projet Maci'Futur est co-piloté par :

- 1 **Françoise Lareur**, administratrice et présidente de la région Île-de-France
- 2 **Stéphane Dubuis**, secrétaire général, sous l'égide du conseil d'administration.



## LES GRANDES PHASES DU PROJET

- **Depuis mars jusqu'à novembre 2014 :** phase de contributions visant à associer les délégués des sociétaires comme les salariés.
- **26 et 27 novembre 2014 :** tenue des assises Maci'Futur afin de proposer une vision du Groupe de demain au conseil d'administration.
- **De décembre 2014 à mars 2015 :** phase de traduction opérationnelle de la vision partagée aux assises et validée par le conseil d'administration.
- **De mars 2015 à mai 2015 :** phase d'écriture et d'amendements.
- **Juin 2015 :** examen du nouveau texte du Projet d'entreprise en congrès et en conseil d'administration.
- **De juin à décembre 2015 :** phase de planification stratégique.

*“ Il est de notre **responsabilité** de proposer un **nouveau modèle** tout en **s'appuyant** sur le **riche** passé de nos prédécesseurs. C'est pourquoi, nous avons **confiance** en vous, **élus et salariés**, pour **réussir ensemble** cette **belle aventure**. ”*

**Alain Montarant**  
Président du groupe Macif

*“ **Maci'Futur** sera un **vrai rendez-vous collectif** pour **confirmer la transformation du Groupe** et **valider ensemble ses orientations stratégiques**. ”*

**Jean-Marc Raby**  
Directeur général du groupe Macif

*“ Dans un contexte sans cesse renouvelé, il est nécessaire de se référer toujours à des valeurs et à des principes. ”*

**Congrès de Chantilly,**  
juin 2005



## Un livret sur nos Fondamentaux mutualistes

Le Groupe a souhaité distribuer aux délégués et aux salariés du Groupe le livret des Fondamentaux mutualistes. Ce livret, et la pyramide qui l'accompagne, permettront, pour ceux, délégués ou salariés, qui le souhaitent, d'expliquer chacun des concepts ou chacune des rubriques constituant ces trois Fondamentaux Macif : l'Éthique désignant nos valeurs, la Performance renvoyant à nos objectifs métiers, la Relation signifiant les attentes et les bénéfices des sociétaires.