



# PMT

*Évoluer ensemble*

## Plan Moyen Terme

# L'ambition du Groupe

- Une **croissance** nouvelle
- Une **assise économique** solide
- Un **Groupe cohérent**



# Top départ du PMT : tour de France en images

D'octobre 2012 à mars 2013, le Plan Moyen Terme (PMT) est entré dans sa première phase d'action. Jean-Marc Raby, le directeur général, a souhaité se déplacer dans les différentes entités pour présenter la feuille de route du groupe Macif. Les managers ont ensuite relayé l'information auprès de leurs équipes.

“ J'ai tenu à venir moi-même présenter le PMT car je suis convaincu que rien ne peut se faire sans l'adhésion des salariés et des élus.

Jean-Marc Raby,  
directeur général du groupe Macif ”



Le 5 octobre 2012, Jean-Marc Raby a présenté le projet à tous les **comités de direction** du Groupe.



La direction générale a été à la rencontre des **managers** de toutes les entités du Groupe.



# L'ambition du Groupe

## Le Groupe va bien mais...

On me demande si le groupe Macif va bien ? Oui, le groupe Macif va encore bien – ses 5 millions de sociétaires en sont la preuve – et c'est parce qu'il existe des marges de manœuvre que nous devons travailler aujourd'hui à son évolution. Mais nous ne pouvons plus désormais nous permettre d'attendre. Depuis plus d'un an, nous avons travaillé à un diagnostic fin, identifiant les risques encourus et les leviers du changement. Dans un contexte concurrentiel affirmé, face à l'érosion de la croissance de l'IARD, aux baisses de rentabilité, au vieillissement des sociétaires, à l'augmentation des frais généraux, à nos disparités internes régionales et métiers, il nous fallait agir, et nous réorganiser. C'est la raison pour laquelle a été lancé le PMT.

## Les leviers existent, saisissons-les maintenant !

Garantir la pérennité de notre modèle mutualiste, assurer notre croissance, c'est l'objet du Plan Moyen Terme. Notre ambition s'articule autour de trois enjeux : un enjeu de développement, un enjeu économique et un enjeu de cohérence. Le Plan Moyen Terme (PMT) dont le présent document décrit les fondamentaux, trace notre feuille de route, indique et coordonne les multiples chantiers à engager pour que nous puissions poser les bases d'une croissance nouvelle et disposer de l'assise économique la plus solide. Ce PMT s'inscrit dans une continuité. Il ne s'agit pas d'une révolution mais d'une évolution. Nous poursuivons la construction d'un Groupe que nous voulons tous plus cohérent. Notre chance, c'est que les leviers du changement existent, saisissons-les !

## Évoluer ensemble

Le PMT, c'est aussi l'élan de tous. Le PMT est le nôtre, il est le vôtre. C'est ensemble que nous ferons évoluer notre Groupe. Oui le chemin existe. Il y aura des obstacles, des questions, des difficultés, nous privilégierons le dialogue et la transparence propres à notre identité mutualiste. Chacun pourra se saisir des enjeux et devenir acteur de l'évolution du Groupe. La réussite de la transformation du groupe Macif est aujourd'hui une possibilité autant qu'une nécessité. Je suis persuadé que nous disposons des atouts et des forces qui nous permettront de relever nos défis et d'évoluer ensemble. D'avance, merci de votre confiance.

Jean-Marc Raby,  
directeur général du groupe Macif

Jean-Marc Raby,  
directeur général du groupe Macif

“ La réussite dépend de ces deux mots : évoluer ensemble. ”

## Sommaire

Constats et enjeux .....	p. 4
Entretien croisé : F. Couliou et C. Touvrey .....	p. 8
Trois axes guident notre évolution .....	p. 12
10 thématiques structurent le PMT .....	p. 14
2013 : le PMT en action .....	p. 18

# Constats et enjeux

Dans un contexte de marché de plus en plus difficile, le Groupe doit faire face à de nombreux défis. Les tendances du Groupe marquent une stagnation en IARD, une croissance maintenue en assurance vie, un nouveau potentiel avec l'offre bancaire et un fort dynamisme de la Santé/Prévoyance. Jusqu'à présent, le Groupe a su maintenir le cap ; il doit aujourd'hui faire face à trois grands enjeux :

- développement,
- économiques,
- cohérence.



## Enjeux de développement

### Constat

La croissance du groupe Macif est au ralenti.



La dynamique de développement s'essouffle. Nous avons un **incroyable potentiel** de développement dont nous n'avons pas encore tiré toutes les possibilités.



### Le saviez-vous ?

**M**algré tous nos efforts, le nombre de nos sociétaires croît seulement au même rythme que la population française.

En 2007, le groupe Macif comptait 4,737 millions de sociétaires. En 2011, il en comptait 4,835.

## Des contrats qui stagnent, des tarifs qui augmentent

La croissance du chiffre d'affaires est fortement tirée par l'évolution des tarifs.

### Évolution du nombre de contrats IARD (en millions)

14,7 en 2007 **+0,2 %/an** 14,8 en 2011

### Évolution de la valeur portefeuille IARD (en milliards d'euros)

2,5 en 2007 **+2 %/an** 2,7 en 2011

## Un taux d'équipement des sociétaires insuffisant

Le groupe Macif enregistre en moyenne 2,7 contrats par sociétaire. Nous avons les moyens de faire mieux.

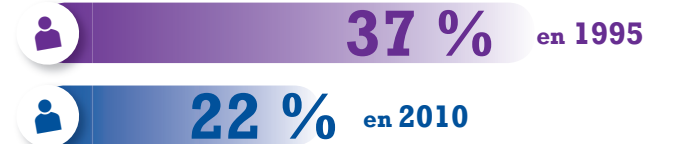
## Nos ambitions

- Retrouver une dynamique de développement à travers la conquête, le multi-équipement et la fidélisation de nos sociétaires.
- Adapter nos produits et services aux différentes populations de sociétaires, notamment aux jeunes.
- Optimiser les contacts et l'orientation des flux pour mieux répondre aux sollicitations des sociétaires.

## Un sociétariat vieillissant

Le groupe Macif connaît un déficit de recrutement et de fidélisation des jeunes.

### Évolution de la part des 26-39 ans, sociétaires à la Macif



### Les sociétaires témoignent

La Macif, c'est pour les jeunes ou juste pour les personnes plus âgées ?  
On ne sait pas...  
Les prospectus ne parlent pas des jeunes !



## Un modèle relationnel à optimiser

Seulement 9 % des visites en points d'accueil sont sur rendez-vous. C'est moins que chez nos concurrents assureurs et banquiers.





## Enjeux économiques

### Constat

Des résultats en fort recul, limitant les marges de manœuvre du Groupe.

### L'IARD subit d'importants foyers de pertes

Entre 2007 et 2011, le déficit technique de certains contrats atteint plusieurs millions d'euros. Sur cette période, le déficit du contrat habitation s'élève par exemple à 378 millions d'euros. D'autres contrats, comme l'automobile, sont, quant à eux, rentables.

### Les frais généraux augmentent plus vite que le chiffre d'affaires depuis 5 ans

Sur les 5 dernières années, la croissance des frais généraux est supérieure à celle du chiffre d'affaires. Si les frais généraux continuent d'évoluer plus vite que le chiffre d'affaires, c'est l'équilibre du Groupe qui sera fragilisé. C'est un sujet d'attention de toutes les entités, notamment au niveau du siège social.

### Les placements financiers sont moins rémunérateurs

Dans le contexte de crise financière actuel, la rentabilité des placements ne couvre plus les déficits techniques des contrats. Même si le groupe Macif n'a pas pris de risques excessifs dans ses placements et n'est pas en danger immédiat, il est nécessaire de revenir à une rentabilité sur nos métiers.

## Nos ambitions

- Résorber les foyers de pertes.
- Maîtriser nos frais généraux.
- Renforcer nos fonds propres.
- Recréer de la valeur pour soutenir les investissements nécessaires à notre développement.
- Faire en sorte que les 3 pôles métiers (IARD, Santé Prévoyance, Finance Épargne) contribuent au résultat du Groupe.

## Enjeux de cohérence

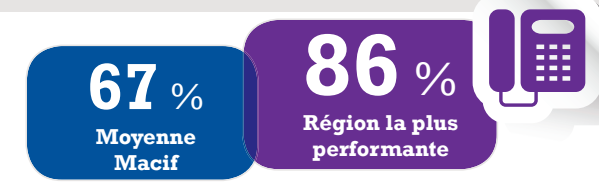
### Constat

De fortes disparités de performance entre les différentes entités, tant d'un point de vue commercial qu'en termes de gestion.

### Des performances commerciales très hétérogènes

En 2011, le taux d'efficacité des plates-formes téléphoniques des régions Macif est de 67 % en moyenne et atteint 86 % pour la région la plus performante. Les standards du marché enregistrent, quant à eux, 90 % d'efficacité.

#### Taux d'efficacité des plates-formes téléphoniques (appels pris/appels reçus, 2011)



### Des disparités de performance en termes de gestion

D'une entité à une autre, l'organisation et les pratiques diffèrent et mènent à des disparités de performance.

- Dans la région la plus performante, un salarié du service Production gère 55 % de contrats de plus que son collègue de la région la moins bien classée.
- Dans la région la plus performante, un salarié du service Matériel auto gère 88 % de sinistres auto de plus que son collègue de la région la moins bien classée.

## Nos ambitions

- Améliorer la performance globale des entités et réduire les écarts.
- Renforcer l'organisation et la structuration des pôles métiers (IARD, Santé Prévoyance, Finance Épargne).
- Unifier les pratiques entre les régions.

“ L'objectif n'est pas de s'aligner forcément sur la meilleure région, mais bien de trouver une **approche homogène**. ”

“ Il faut que chaque euro, à la Macif, soit concentré sur **l'essentiel**, c'est-à-dire sur le développement, la compétitivité et la pérennité de nos métiers. ”

### Le saviez-vous ?

Les fonds propres du Groupe assurent sa solvabilité. Ils doivent réglementairement être supérieurs à 100 % de la marge de solvabilité<sup>1</sup>.

En 2007, ce taux était de 141 % ; en 2011, il est descendu à 133 %.

<sup>1</sup> La marge de solvabilité est un ratio financier imposé par la réglementation récente, visant à vérifier que l'assureur est en mesure d'assurer les coûts auxquels il sera confronté, et notamment d'indemniser les assurés victimes de sinistres. La marge de solvabilité est déterminée à partir des ressources d'un assureur et de l'ensemble de ses engagements (et notamment ses provisions techniques).

### Les sociétaires témoignent

“ Mon contrat habitation a beaucoup augmenté ces dernières années... Environ 20 % d'augmentation en cinq ans, c'est quand même pas mal ! ”



“ Il ne faut plus que nous ayons des **approches** onze fois, douze fois, voire treize fois différentes. ”

### Le saviez-vous ?

En 2011, les régions Macif ont traité 7,5 millions d'appels sur 11,2 millions d'appels reçus.

Les 3,7 millions d'appels non pris correspondent à 1 million d'appellants.

Et 1 million de sollicitations correspond à 80 000 nouveaux contrats.

### Les sociétaires témoignent

“ Ça ne devrait pas être à moi de faire attention, de relancer la Macif... ”



# Entretien croisé



Nommés depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013, Catherine Touvrey, directrice générale déléguée Métiers, et François Couliou, directeur général délégué Performance, partagent leur vision, leurs attentes et expliquent leurs actions. Objectif : réussir le PMT.

## Zoom sur...

### Deux directeurs généraux délégués

Chacun des deux directeurs généraux délégués porte un axe de transformation du PMT :

- le développement et l'installation des pôles métiers et notamment l'IARD pour la directrice générale déléguée Métier ;
- l'accroissement du niveau d'efficacité opérationnelle pour le directeur général délégué Performance.

Plus de détails sur les missions des DGD sur la page Organigramme Groupe du PTIEé.

### Quelle analyse et quels constats fondent les actions que vous allez entreprendre ?

**Catherine Touvrey :** Nous sommes aujourd'hui dans une logique de rattrapage sur plusieurs sujets en IARD, avec un besoin de restaurer un ratio combiné à 100, c'est la base.

Nous avons des préoccupations d'ajustement de nos offres d'assurance vie dans une période de taux faibles qui semble être durable, et nous devons réussir le développement de nos offres banque au quotidien, crédit, épargne en 2013. Enfin, nous devons nous mettre en situation de gérer convenablement la croissance, dans les trois années à venir en tous cas, sur Santé/Prévoyance, croissance interne et externe à travers l'entrée de mutuelles dans le Groupe.

On ne peut pas passer ici sous silence la « dette technique » que nous avons accumulée en informatique et qu'il nous faut résorber.

Mes constats sont ceux du PMT et fondent toute l'action pour répondre à ces préoccupations.

**François Couliou :** Le travail préparatoire au PMT a permis d'objectiver nos points forts et nos points faibles comparativement à notre environnement et en intra-groupe ; et cela, notamment à travers

les écarts qui existent entre les régions et, plus spécifiquement, entre les niveaux de performance des entités. Qu'il y ait des écarts est tout à fait logique, mais **l'amplitude de ces écarts interroge** et fonde donc les actions qui doivent être menées dans le cadre du PMT.

**C. T. :** Je voudrais insister sur un autre point que l'on n'a pas évoqué, ni l'un ni l'autre, en termes de constat. C'est celui d'un **état d'esprit** que l'on peut traduire par la notion de « **faire Groupe** » ; cette posture n'existe peut-être pas suffisamment encore aujourd'hui. On a parfois l'impression d'oublier que les ennemis, ce sont les concurrents. En interne, on a besoin à la fois de **cohérence**, de **transversalité** et aussi d'**entraide** : en bref, **se faire un peu plus confiance**.

Nous sommes aujourd'hui dans une logique matricielle. Nos cadres et nos salariés doivent rentrer dans ce schéma-là avec la volonté de se faire confiance... En clair, se parler pour résoudre les écarts que l'on constate.

**F. C. :** Oui, ce point est extrêmement important puisque dans les constats qui ont été faits, le mode de fonctionnement en silo ressortait très régulièrement. Et c'est assez pénalisant pour l'entreprise puisqu'on ne

dégage pas les synergies attendues par notre poids, par notre effet de masse. Pour obtenir ces synergies, il est absolument indispensable que nous ayons **une meilleure coordination, une meilleure transversalité, et**

**une meilleure fluidité** puisque l'on sait également que les dysfonctionnements dans une entreprise surviennent classiquement dans les processus transfonctionnels. Il y a, d'ailleurs, un changement culturel que l'on peut marquer par **le nouveau positionnement des directeurs régionaux**.

Le directeur régional est avant tout aujourd'hui un cadre dirigeant du Groupe et, à ce titre, il dispose d'une délégation formelle de pouvoirs du directeur général du Groupe, validée par le conseil d'administration, pour diriger une région.

Ainsi, l'un d'entre-eux peut représenter l'ensemble et l'on n'est plus obligé d'avoir autour d'une table 11 directeurs régionaux pour essayer de faire une synthèse des différents avis. **C'est une évolution culturelle importante pour le Groupe**.

C'est une vraie posture de cadres dirigeants pour les directeurs régionaux mais pas seulement pour eux bien sûr, pour tous les cadres dirigeants du Groupe.



“ Nous sommes aujourd'hui dans une logique matricielle. Nos cadres et nos salariés doivent rentrer dans ce schéma-là avec la volonté de **se faire confiance**... Catherine Touvrey ”

### Dans vos domaines respectifs, quelles sont vos orientations principales, vos priorités ?

**F. C. :** Ma priorité, c'est la performance ! C'est le titre qui m'a été donné. Mais la performance, c'est quoi ? C'est, en fait, trois choses essentielles qui sont déjà présentes au sein du Groupe.

**Une culture :** celle de la création de valeurs. De valeurs, non pas seulement économiques, mais en premier lieu pour nos sociétaires. Cette culture, c'est l'économie du

fonctionnement, donc la maîtrise des charges ; c'est la responsabilisation de l'ensemble des acteurs, à quelques niveaux qu'ils se trouvent dans l'entreprise.

Cette culture, c'est aussi la créativité pour pouvoir évoluer et perdurer.

**Une action** au sens large du terme. Faire en sorte d'utiliser toujours le plein potentiel de ses capacités pour obtenir un avantage distinctif,

quelque chose qui nous distingue de nos concurrents et qui fasse que notre différence mutualiste fondamentale soit vraiment perçue par nos parties prenantes et nos sociétaires comme une véritable préférence.

**Un résultat**, évidemment. Et ce résultat doit être toujours mesuré à l'aune de la stratégie et du projet politique du Groupe. Ce sont ces trois éléments-là qu'il faut régénérer, revisiter ensemble. Ce n'est pas uniquement le travail du directeur général délégué Performance, **c'est un travail collaboratif donc transverse**. Comme cela a été dit par Catherine, on est dans une structure matricielle. Et à ce titre, la direction générale déléguée Performance s'appuiera sur l'ensemble des services et directions existants dans une saine coordination latérale pour obtenir un résultat qui implique l'ensemble des acteurs du Groupe.

**C. T.** : Nous sommes dans un système complexe avec des besoins de transformation importants et l'un des enjeux pour réussir, me semble-t-il, est d'arriver à faire évoluer, progresser beaucoup de sujets en même temps. C'est donc délicat de définir la priorité.

Ceci étant dit, au-delà de la cohérence et de la transversalité interne, on a justement un autre enjeu : faire en sorte que l'ensemble de l'entreprise se tourne vers les sociétaires. Non pas *le* sociétaire mais *les* sociétaires, en comprenant bien qu'ils sont multiples et qu'ils ont des besoins extrêmement différents les uns des autres.

Ainsi, pour toutes les entités, qu'elles soient Métiers ou pas, se focaliser sur ce qui est utile pour les sociétaires est un impératif. Évidemment nous avons des préoccupations réglementaires, de qualité, de rentabilité etc., mais **l'objectif premier doit être le sociétaire**.



**C. T.** : Je voudrais insister sur ce point parce que je suis convaincue **qu'il y a énormément de savoir-faire et de bons professionnels dans le Groupe**, largement

assez pour faire ce que nous avons à faire. C'est ce ciment qui fera que toutes ces énergies s'additionneront et généreront ce courant dont on a besoin.

### Quelles sont les conditions de succès du PMT ?

**C. T.** : Comme dans tout mouvement collectif, le lancement est déjà une première opportunité. Jean-Marc Raby a voulu, par cette phase de diagnostic, installer une vision commune, poser un cadre cohérent. Nous sommes alignés en termes d'objectifs ; sur les trajectoires, ce n'est pas encore tout à fait le cas donc on a encore beaucoup de travail...

**F. C.** : Oui, il y a encore beaucoup de travail à faire...

**C. T.** : Mais il y a quelque chose qui s'installe, il y a un mouvement qui se crée, il faut entretenir la flamme ! Il nous faut des résultats rapidement.

**F. C.** : Ce qui contribuera à la réussite du projet, c'est également la rapidité d'exécution.

Aujourd'hui, il n'y a pas d'autre voie et nous avons la chance d'avoir un projet très construit qui repose sur des analyses extrêmement détaillées et fines, des constats totalement partagés et des axes de transformation qui recueillent l'avis de la gouvernance politique et de la gouvernance opérationnelle...



**Il faut redonner du sens [...] à l'activité de chaque acteur dans le Groupe.**  
François Couliou

Mais il y a toujours un travail de communication à faire car il faut redonner du sens à l'activité opérationnelle, à l'activité de chaque acteur dans le Groupe. Et c'est ce sens-là qui n'était pas forcément perceptible dans le travail quotidien d'un salarié : à quoi son travail contribuait-il ? Le salarié ne voyait pas le

chaînage entre l'exécution de ses missions, de ses activités et la stratégie de l'entreprise. C'est cette lisibilité-là que l'on doit donner et ce, en continu.

### Votre pronostic pour le PMT : êtes-vous optimistes ? Les résultats vont-ils arriver ?

**C. T.** : Ils vont arriver, oui, ça c'est clair. Ils n'arriveront pas aussi vite que ce qui pouvait être imaginé il y a un an et demi parce que l'une des grosses difficultés que l'on a encore aujourd'hui est de bien visualiser les charges nécessaires à la réalisation d'un projet quel qu'il soit. Donc cela prendra un peu plus de temps mais cela va se faire.

**Moi, je suis très optimiste.**

**F. C.** : Il y a une structuration du PMT qui est extrêmement importante. Il y avait des projets qui étaient engagés, des idées, dans différents domaines. Le PMT réoriente un certain nombre de priorités. Donc il faut faire des choix, il y a des dossiers qui sont prioritaires. Mais nos ressources n'étant pas illimitées, il faut les réorienter tout en faisant fonctionner l'entreprise. On doit à la fois « être » et « changer » pour devenir un autre Groupe mais toujours sur les mêmes fondamentaux, sur les mêmes valeurs, sur les mêmes logiques qui ont conduit au succès de la Macif.

Je suis résolument optimiste et je pense que c'est la volonté qui fait la différence dans les relations humaines. Si François Gabart a réussi, c'est non seulement parce que c'est un homme extrêmement intelligent et brillant mais c'est aussi une question de volonté : ne jamais rien lâcher, toujours poursuivre vers l'objectif que l'on s'est fixé.

Pour le groupe Macif, l'objectif est de servir nos sociétaires et d'avoir une empreinte sociétale différenciante. Si on ne quitte pas cet objectif-là et que l'on a la volonté collective d'y parvenir, en essayant de rassembler l'ensemble des énergies du Groupe, **on ne peut que réussir**.

**Je suis résolument optimiste et je pense que c'est la volonté qui fait la différence [...].**  
François Couliou

# Trois axes guident notre

# évolution

Face à nos préoccupations, les réponses apportées – augmentation tarifaire, utilisation de plus-values financières... – trouvent leurs limites. Il est nécessaire de s'attaquer aux causes des problèmes pour garantir la pérennité du Groupe. C'est notre priorité. Les leviers existent, les actionner implique de la volonté et un engagement collectif. Trois axes guident notre évolution : poser les bases d'une croissance nouvelle, disposer d'une assise économique solide, poursuivre la construction d'un Groupe cohérent.

## Des principes fondamentaux réaffirmés

### Un engagement mutualiste confirmé

Nous sommes un Groupe mutualiste donc nous n'avons pas d'actionnaires. Notre ambition est de répondre aux besoins d'assurance et de services financiers de tous les particuliers, professionnels, personnes morales et entreprises. Transparence des tarifs, accessibilité des produits, traduction des engagements RSE et prévention, qualité de service homogène entre sociétaires... sont des valeurs que le groupe Macif défend depuis toujours.

### Une performance collective à l'origine du succès

Optimiser les frais de gestion pour proposer les prix les plus justes, offrir un service toujours plus qualitatif et efficace : la satisfaction du sociétaire reste notre priorité.

### Une valeur économique créée avant d'être redistribuée

Les résultats bénéficient aux sociétaires (investissement dans de nouveaux services, maîtrise des tarifs...) puis aux salariés qui évoluent avec le Groupe. Ils permettent d'assurer la pérennité du Groupe.

## PMT : trois axes d'évolution

Le PMT est structuré selon trois axes principaux. Ces axes se déclinent en 10 thématiques. Chaque thématique regroupe des chantiers dont la feuille de route indique notamment l'objectif recherché, l'agenda, les contributeurs et le budget.

### Poser les bases d'une croissance nouvelle

#### Enjeu

Retrouver une dynamique de développement à travers la conquête, le multi-équipement et la fidélisation de nos sociétaires.



### Disposer d'une assise économique solide

#### Enjeu

Rétablir des marges de manœuvre financières, un impératif pour pérenniser notre stratégie.



### Poursuivre la construction d'un Groupe cohérent

#### Enjeu

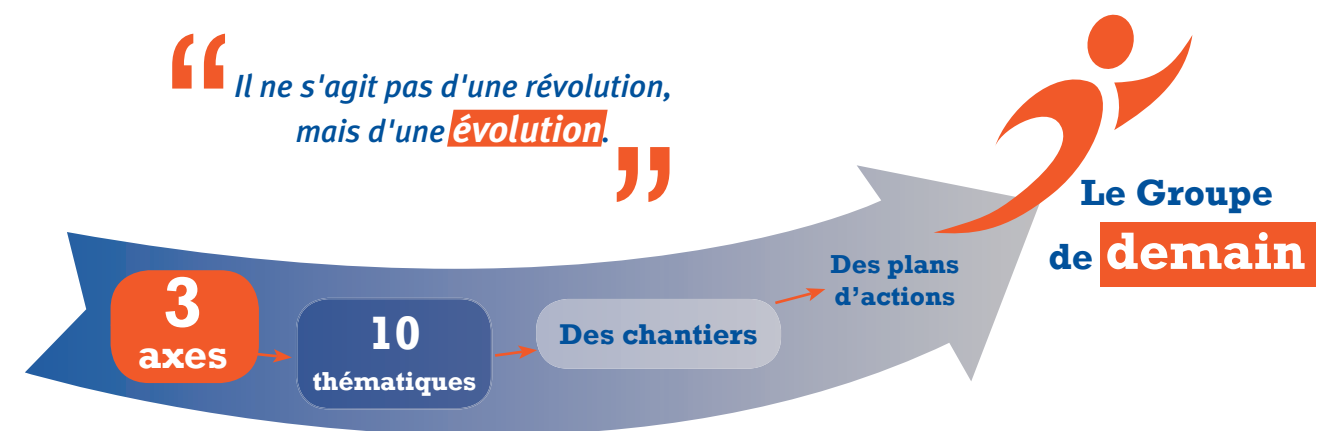
Atteindre la cohérence interne, pré-requis indispensable à la bonne conduite de notre stratégie de développement et à l'optimisation de notre modèle.



“ Des leviers existent. Notre exigence est de s'en saisir dès maintenant. ”

“ Au plan de l'éthique, au plan des valeurs, des règles fondamentales, nous sommes devenus et nous restons un Groupe mutualiste référent au sein de l'économie sociale. ”

“ Il ne s'agit pas d'une révolution, mais d'une **évolution**. ”



# 10 thématiques structurent

## le PMT

Les trois axes d'évolution du PMT se déclinent en 10 thématiques placées sous la responsabilité de membres du comité de direction Groupe (les sponsors). Chaque thématique rassemble les chantiers qui vont contribuer à transformer le Groupe. Pour chaque chantier, des groupes de travail constitués de collaborateurs issus des différentes entités ou pôles métiers réfléchissent à l'élaboration de solutions. Celles-ci seront ensuite déployées progressivement, en tenant compte des ajustements nécessaires.



### Structuration du Groupe



#### Sponsors

Jean-Marc Raby, directeur général du groupe Macif  
Catherine Touvrey, directrice générale déléguée Métiers  
François Couliou, directeur général délégué Performance

#### Se doter d'une organisation et d'un fonctionnement cohérents avec les ambitions du Groupe

« Nous avons d'ores et déjà lancé 3 chantiers :  
- installer les 3 pôles métiers : IARD, Santé Prévoyance, Finance Épargne ;  
- formaliser les rôles et les responsabilités des différentes entités dans l'organisation ;  
- mettre en place une revue de performance, inscrite dans la nouvelle Charte, applicable aux entités du Groupe. »

### Pôle IARD



Sponsor  
Jean-Philippe Dogneton,  
directeur du pôle IARD

#### Restaurer la rentabilité sur le cœur de métier

Les chantiers prioritaires :  
- un domaine habitation équilibré ;  
- une garantie assistance tarifée ;  
- des processus et règles métiers unifiés.

« Nous souhaitons un seul contrat habitation, référent et équilibré ; une garantie assistance tarifée et pilotée ; des règles de gestion et des pratiques communes à toutes les régions et structures IARD. »



### Pôle Santé Prévoyance



Sponsor  
Fred Vianas,  
directeur du pôle Santé Prévoyance

#### Développer la performance et l'attractivité du pôle pour garantir son développement

« Nous avons déjà commercialisé la nouvelle offre Garantie Santé et nous allons intégrer des mutuelles partenaires (mutuelle du personnel IBM, MNFCT). »



### Pôle Finance Épargne



Sponsor  
Catherine Touvrey,  
directrice générale déléguée Métiers  
et directrice du pôle Finance Épargne

#### Consolider le pôle en s'appuyant sur les synergies possibles

« Banque, crédit, épargne bancaire, assurance vie : notre ambition est de construire une gamme complète, apte à couvrir les besoins de tous les sociétaires, et un dispositif de distribution efficace, de manière à accroître le taux d'équipement et faciliter l'accès aux services de nos clients. »



### Zoom sur...

#### La mise en œuvre opérationnelle du PMT

Sous l'égide du comité de pilotage du PMT et du comité de direction Groupe, Philippe Talabard, directeur en charge de l'efficacité opérationnelle, est le pilote opérationnel du PMT. Jocelyn Charlier, directeur de mission auprès de la DRH Groupe, est en charge de l'accompagnement du PMT dans ses dimensions gestion du changement et communication.



## Politique de relation commerciale

Thématique



### Sponsors

**Bertrand Bétin**, directeur général adjoint en charge du marketing et développement  
directeur régional Loir Bretagne  
**Jean-Octave Dupont**, directeur général adjoint en charge de la communication et du siège social  
**Pierre Gauthier**, directeur régional Rhône-Alpes  
**Catherine Touvrey**, directrice générale déléguée Métiers et directrice du pôle Finance Épargne

### Rénover l'approche relationnelle pour satisfaire nos sociétaires

« Notre chantier prioritaire : améliorer l'efficacité des Points d'accueil téléphonique (PAT) avec 90 % des appels traités. »



## Système d'information

Thématique



### Sponsors

**Patrick Blanchard**, directeur régional Gâtinais Champagne  
**Benoit Serre**, directeur des ressources humaines adjoint  
**Éric Sorin**, directeur de l'informatique et des télécommunications  
**Catherine Touvrey**, directrice générale déléguée Métiers

### Aligner le système d'information sur la stratégie du Groupe

« La stratégie informatique de la DIT s'appuie sur les ambitions du Groupe issues des travaux du PMT. »



## Frais généraux

Thématique



**Sponsor**  
**Patrick Blanchard**,  
directeur régional  
Gâtinais Champagne

### Maîtriser et piloter nos frais généraux pour servir la stratégie du Groupe

« Nous mettrons en place une procédure sécurisée d'engagement de dépense pour l'ensemble du Groupe. »



## Alliances stratégiques

Thématique



**Sponsor**  
**Adrien Couret**,  
directeur de la coordination stratégique

### Intégrer les alliances au cœur de la stratégie du Groupe

« Cette thématique vise à faire le lien entre nos alliances et le PMT, en particulier :

- rechercher au travers de Sferen des gains utiles au PMT ;
- optimiser les domaines de coopération existants du partenariat Macif-Maif-BPCE ;
- renforcer les structures de suivi et de pilotage de nos alliances. »



## Mise en œuvre du projet politique

Thématique



**Sponsor**  
**Stéphane Dubuis**,  
secrétaire général

### Favoriser une ambition collective au service du projet politique

« Le premier axe de notre projet d'entreprise est de créer de la valeur sociale. C'est l'essence même de notre projet politique. Il s'agit de traduire au plan opérationnel dans nos métiers notre responsabilité sociale et de déployer, dans chaque région, les Agendas mutualistes : des programmes d'actions structurées autour de la prévention des risques et de nos engagements RSE sur les champs de la mobilité, l'habitat, la santé/prévoyance et la banque/finance. »



## Ressources humaines

Thématique



**Sponsors**  
**Claude Fiot**,  
directeur général adjoint en charge des ressources humaines  
**Benoit Serre**,  
directeur des ressources humaines adjoint

### Mobiliser les collaborateurs autour des ambitions du Groupe

« Notre action passe par trois chantiers prioritaires : mettre en place des pratiques de mobilité interne répandues et conformes aux besoins du Groupe, construire un projet social qui réponde aux enjeux du Groupe, accompagner des managers porteurs de la performance et relais de la stratégie du Groupe. »



# 2013 : le PMT en action

L'ambition affichée à travers le PMT a nécessité des évolutions de fonctionnement et d'organisation. Chacune des entités doit collaborer à la réussite collective du Groupe. Aujourd'hui, le Groupe est composé de 3 pôles métiers, de régions et de services centraux.

## Une organisation qui s'adapte

### Les pôles métiers

sont responsables de l'offre, de la gestion et de la rentabilité métier.

- IARD
- Santé Prévoyance
- Finance Épargne

Pôles métiers

Régions

Sociétaires

Services centraux

### Les régions

sont responsables de la relation client multi-métiers au profit du développement et de la gestion IARD pour le compte du Groupe.

### Les services centraux

sont responsables du pilotage et de la coordination pour l'ensemble du Groupe.

“

Nous ne sommes plus un assureur IARD divisé en 11 régions, nous sommes un **Groupe mutualiste** composé de 3 pôles métiers.

”

## Fin 2013, nous aurons :



Poser les bases d'une croissance nouvelle

- Défini une **politique de relation commerciale commune** avec des premières réalisations.
- Lancé le déploiement des **plans d'optimisation téléphonique des régions**.
- Inscrit la **segmentation** dans nos modes de fonctionnement.
- Réalisé le **temps fort Santé avec notre nouvelle gamme Garantie Santé**.
- Réalisé la **plate-forme Convergence** du pôle Santé Prévoyance et intégré la **mutuelle IBM** et la **MNFCT**.
- Révisé le **management par objectif**.



Disposer d'une assise économique solide

- Validé et commencé la mise en œuvre de la **nouvelle offre multirisque habitation**.
- Défini la **tarification spécifique** de l'assistance pour l'échéance 2014.
- Audité les **nouveaux processus de dépenses du siège social**.
- Déjà mis en œuvre des premières **synergies** dans le pôle Finance Épargne.



Poursuivre la construction d'un Groupe cohérent

- Installé la **nouvelle organisation et les pôles**.
- Conçu et validé toute l'**unification IARD** et déployé une partie des **processus et règles métiers**.
- Lancé la **revue de performance**.
- Lancé la mise en œuvre du **schéma directeur des systèmes d'information**.
- Lancé les travaux sur les **évolutions** nécessaires du **management**.
- Lancé les réflexions sur les principales **évolutions des métiers**.
- Unifié les processus **Entretien de progrès/ Comité de développement professionnel** sur la totalité de la ligne hiérarchique.

Tout au long de son histoire, grands projets  
et idées neuves ont forgé la réussite du Groupe.

“ Ce qui est important, c'est  
de redonner de la vigueur  
à notre modèle en jouant  
**le coup d'après.**

Gérard Andreck,  
président du groupe Macif ”

2013  
**5 millions**  
de sociétaires

**2013**  
Évoluer avec le PMT

**1979 - 2001 - 2009**

**La diversification**

Mutavie, Macif-Mutualité, l'offre bancaire  
Macif, étapes d'une politique de diversification  
qui assure la solidité d'un groupe en  
croissance et renforce ses valeurs.

**1973 - 1987**

**Décentralisation  
et régionalisation**

Des actes novateurs, facteurs d'enracinement  
sur les territoires. Des choix audacieux  
à l'époque où les compagnies d'assurance  
étaient très centralisées.

**1960**

**Une politique tarifaire innovante**

Introduction du principe de la segmentation  
des risques selon plusieurs critères : lieu de  
résidence, type de véhicule, profil de l'assuré...  
Le tarif est adapté : le contrat auto est en  
moyenne entre 30 et 50 % moins cher que  
chez la concurrence !

1963  
**35 700** sociétaires