



PMT

Évoluer ensemble

Au service des **sociétaires**



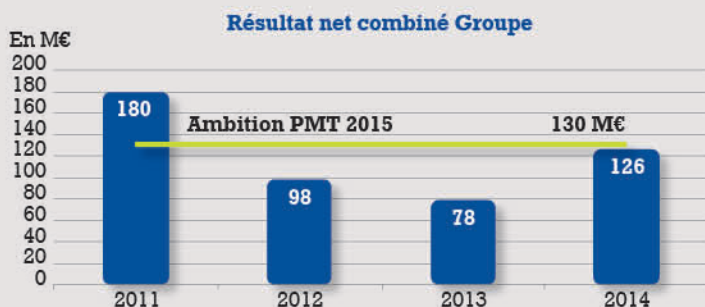
- **Des réalisations** structurantes
- **Des résultats** visibles
- **Une mobilisation** à poursuivre



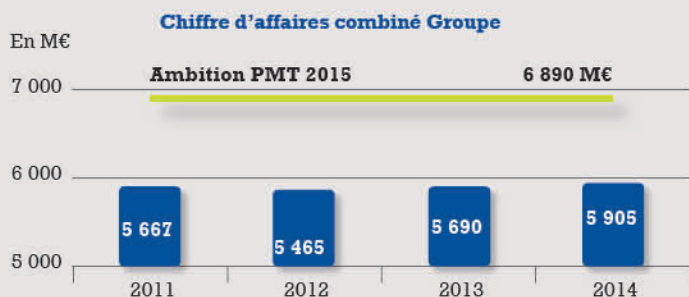
Chiffres clés



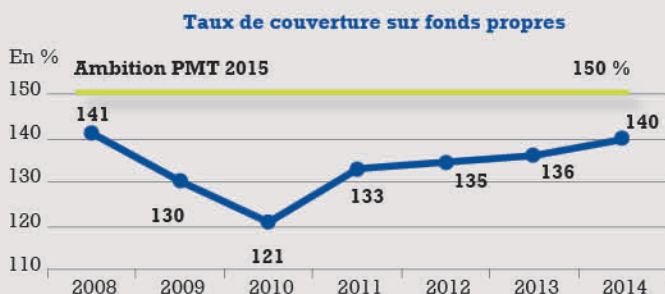
Au lancement du PMT, les ambitions du Groupe à horizon 2015 ont été exprimées par des chiffres. Tout au long de ce référentiel, voici un zoom d'avancement sur quelques indicateurs clés.



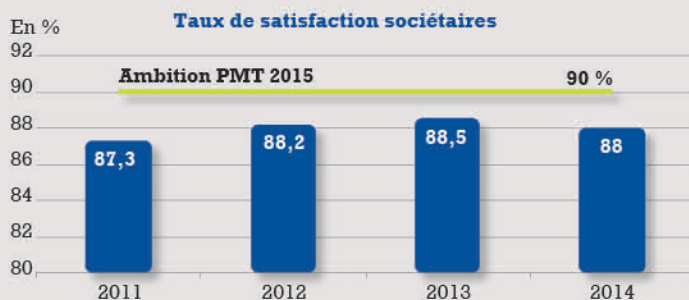
Le résultat net est la différence entre les recettes liées au chiffre d'affaires et aux produits financiers et les charges liées aux sinistres, aux frais généraux et aux impôts. Le résultat net du Groupe 2014 a fortement progressé pour atteindre 126 M€.



Le chiffre d'affaires poursuit sa progression à un rythme modeste. Les résultats montrent ainsi le fruit des efforts de tous pour améliorer la rentabilité. Cependant, nous devons rester mobilisés pour accélérer le développement.



Le taux de couverture sur fonds propres progresse, l'objectif pourra être atteint fin 2016. Les entreprises d'assurance doivent mettre en adéquation leur niveau de fonds propres avec les risques auxquels elles sont confrontées pour garantir leurs engagements auprès des assurés.



Après une progression, le taux de satisfaction des sociétaires est en léger repli. L'ensemble du Groupe doit rester mobilisé sur l'objectif de maximiser la satisfaction des sociétaires.

Des fondamentaux qui préparent l'avenir



Jean-Marc Raby,
directeur général du groupe Macif

Des résultats concrets au service du Groupe et de ses sociétaires

Lancés depuis deux ans, les travaux du PMT avancent bien et produisent des résultats concrets au service du Groupe et de ses sociétaires. Ils portent sur des enjeux majeurs de transformation et contribuent à restaurer en profondeur les fondamentaux métiers du groupe Macif. Le durcissement de notre environnement économique et la prise en compte des nouvelles contraintes réglementaires ont renforcé les orientations choisies et fait évoluer certaines prévisions. Le redressement du Groupe, bien que plus lent sur certains points que la trajectoire prévue en 2012, est en bonne voie.

“

*Le redressement du Groupe
est en bonne voie.*

”

2015, les derniers déploiements

L'année 2015 marque les derniers déploiements et l'arrivée du PMT à son terme. Sa réussite est le préalable indispensable aux ambitions fixées par Maci'Futur qui se traduiront en juin par le Projet d'entreprise à horizon 2020. La mobilisation de tous est indispensable pour terminer nos travaux, mener à bien les déploiements prévus et mettre en pratique, dans toutes les entités, les nouvelles règles communes. Le mouvement du Groupe et l'engagement de chacun portent leurs fruits, et je sais pouvoir compter sur vous pour mener ensemble jusqu'à son terme ce PMT, au service de nos sociétaires.

Jean-Marc Raby,
directeur général du groupe Macif



Sommaire

- Regards sur les chantiers
- Vivre le changement
- Accompagner le changement
- Réalisations 2014
et perspectives 2015

Regards sur les chantiers

Notre année PMT, c'est :

- des résultats concrets au bénéfice du Groupe et de ses sociétaires ;
- des salariés mobilisés dans toutes les entités ;
- des managers en accompagnement des évolutions ;
- des chantiers déployés dans chacune des 10 thématiques ;
- une réussite collective.



Trois axes d'évolution qui se déclinent en 10 thématiques



Poser les bases d'une **croissance nouvelle**



Disposer d'une **assise économique solide**



Poursuivre la construction d'un **Groupe cohérent**

- ❖ Structuration du Groupe
- ❖ Pôle IARD
- ❖ Pôle Finance Épargne
- ❖ Pôle Santé Prévoyance
- ❖ Alliances stratégiques
- ❖ Politique de relation commerciale
- ❖ Frais généraux
- ❖ Système d'information
- ❖ Ressources humaines
- ❖ Mise en œuvre du projet politique

Structuration du Groupe



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

Les trois pôles métiers sont installés avec des rôles et des responsabilités clarifiés. La revue de performance régionale est mise en place.



↑ Premiers bénéfices

- Quatre comités d'orientation des métiers ont été installés, optimisant le processus de prise de décision interne pour les trois pôles métiers et la direction Développement Groupe.
- Des indicateurs communs et précis ont été mis en place sur des aspects commerciaux, économiques, sociaux, techniques, organisationnels et financiers.

↗ Principales réalisations 2014

- L'articulation entre les **pôles métiers** et les **services centraux** a été formalisée : les services centraux sont responsables du pilotage et de la coordination pour l'ensemble du Groupe.
- La **revue de performance des régions** est inscrite dans le cycle de pilotage du Groupe, une deuxième édition a été menée. Cet outil de pilotage commun permet d'identifier sur différents domaines les forces et faiblesses de chaque entité pour définir les plans d'actions adaptés au bénéfice de la performance globale.



→ Prochaines étapes

- Mettre en place la **revue de performance des pôles**.

Restaurer la rentabilité sur le cœur de métier

L'unification des règles métiers et processus IARD qui sera totalement installée fin 2015 permettra de délivrer un service uniforme à l'ensemble des sociétaires, d'initier les évolutions organisationnelles de demain et d'optimiser le système d'information.



Premiers bénéfices

- **25 M€ à fin mars 2015** : rattrapage du déficit sur l'assistance générale grâce à la Garantie Assistance tarifée sur les produits Auto, Garantie Accidents et Habitation.
- **1,2 M€** : économies réalisées par la Macif en 2014 avec Sferen Réparation.

Principales réalisations 2014

- L'offre d'**Inter Mutuelles Entreprises**, structure commune entre la Macif et la Matmut, est déployée dans toutes les régions.
- 100 % des livrables « **Unification des processus** » ont été rédigés et validés : règles métiers, procédures, modes opératoires. Ils sont réalisés par des comités métiers réunissant des représentants régionaux et le pôle IARD.
- 50 % des livrables « **Unification des processus** » sont déployés et mis en pratique par les collaborateurs.
- Le tarif spécifique adapté aux **petits rouleurs** a été mis à disposition.
- Les **différentes évolutions tarifaires** pour l'année 2015 ont été livrées.
- La **Garantie Assistance** tarifée pour les produits Auto, RPFA et Habitation est mise en œuvre. Cette nouvelle tarification permet de baisser les frais d'échéance imputés aux sociétaires.
- La première étape du chantier **Stratégie tarifaire IARD** a été réalisée avec le déploiement des nouveaux tarifs Habitation unifiés mais aussi la mise en œuvre des options unifiées pour les véhicules particuliers.



Prochaines étapes

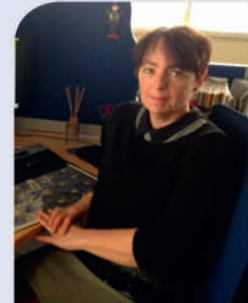
- Finaliser le déploiement des règles et **processus unifiés** et mettre en œuvre la démarche d'amélioration continue.
- Déployer l'évolution de l'**offre Habitation** et la révision des outils pour le réseau et les gestionnaires.
- Poursuivre le déploiement du chantier **Stratégie tarifaire IARD** : réviser, mieux segmenter et unifier la tarification des véhicules particuliers.
- Améliorer la qualité de service aux sociétaires en optimisant le **maillage des réparateurs** Collision et des réparateurs Bris de glace sur les territoires afin qu'il soit plus adapté aux zones d'implantation de nos sociétaires.
- Installer le service « **Corporels graves et supervision** » pour mettre en œuvre une gestion et un suivi spécifiques des dossiers très graves.
- Définir et installer une nouvelle organisation de la **gestion Protection juridique** au service de la Macif et de ses partenaires.
- Développer une nouvelle **offre Protection juridique** autonome.



Vivre le changement

Tous les acteurs de l'entreprise vivent désormais le changement au quotidien. Témoignages.

“ **Je ne peux pas dire que j'ai été particulièrement heureuse** quand j'ai appris que je devais laisser tomber une partie de mon activité en Sinistre : on me privait d'une partie de mon savoir-faire. Mais j'ai rapidement intégré le fait que ceci était dans l'intérêt du sociétaire. Nous devenions plus disponibles pour lui, plus rapidement joignables. Concernant les règles d'acceptation des sociétaires, j'ai bien compris l'enjeu pour l'entreprise : revenir à nos fondamentaux pour une meilleure maîtrise du risque grâce à des contrôles effectués en amont par nous, les acteurs, au moment des adhésions. En impliquant davantage les sociétaires, je me suis sentie moi aussi plus impliquée. ”



Laura Chapeyroux,
téléconseillère vente et après-vente



“ **La mise à disposition des procédures écrites** représente aujourd'hui, pour moi, un vrai soutien. Elles permettent une traçabilité et constituent un cadre de référence rigoureux. Je les utilise d'ailleurs comme des fiches pratiques. D'une région à l'autre, nous pouvons désormais être certains que tous les dossiers seront instruits suivant le même mode opératoire et les mêmes logiques de gestion puisque chacun se réfère à une documentation commune. Des ajustements des règles de gestion tenant compte des remontées de terrain sont effectués tous les six mois. Il y a donc une certaine forme d'interactivité dans leur mise en place, et c'est gratifiant. ”

Sylvie Kursteiner,
gestionnaire généraliste, service Matériel auto

“ **Auparavant, j'avais l'impression d'être un intermédiaire** entre le sociétaire et le service Sinistre. On ne se contente désormais plus d'ouvrir la déclaration papier et de transmettre un dossier en lui indiquant qu'il sera recontacté. Nous pouvons maintenant prendre en charge le sinistre immédiatement en faisant l'enregistrement, missionner les experts, communiquer sur le dossier à travers le contrat de service avec l'OPGA... Cela rassure le sociétaire. ”



Gaële Kersulec,
conseillère vente et après-vente

Consolider le pôle en s'appuyant sur les synergies possibles

Après 2013, année de structuration du pôle et de réflexion, 2014 a été l'année des premières concrétisations sur l'organisation opérationnelle, les offres et la distribution. 2015 verra l'élaboration d'une gamme Épargne renouvelée.



Premiers bénéfices

- **83 %** de taux de qualité sur les affaires nouvelles en Épargne Vie. Le taux de qualité évalue le niveau d'engagement de l'assuré en fonction du montant versé, de la mise en place de versements mensuels, de l'ouverture de contrats pour chaque membre de la famille.
 - Taux 2013 : 75,1 %, taux 2012 : 70 %.
 - Il résulte de la mise à disposition du portail Épargne en novembre 2013 et de l'animation commerciale sur l'univers « Mon Argent » lancé en juin 2013.
- Amélioration des processus et des parcours clients grâce à la livraison du nouveau site web Mutavie.fr.

Principales réalisations 2014

- **La trajectoire de l'activité bancaire a été redéfinie** et les évolutions tarifaires 2014 des services bancaires et du pack Bleu Anis ont été livrées.
- **Le projet REPER** (Référentiel Personne) a été lancé dans le but d'interconnecter l'ensemble des bases de données du Groupe. Par exemple, une information nouvelle concernant un sociétaire, recueillie dans le cadre d'un sinistre IARD, sera accessible aux autres pôles métiers.
- Le nouveau site web **Mutavie.fr** a été lancé.
- Un pilote de distribution à destination de **la clientèle aisée** a été lancé sur deux régions.
- Les travaux de rénovation de **la gamme Épargne** sont lancés.
- Le plan de fidélisation commun à l'univers « **Mon Argent** » est mis en place.



Prochaines étapes

- **Définir l'offre** sur l'univers Finance Épargne en déployant les évolutions tarifaires, en pérennisant le crédit Bleu Anis et en lançant l'offre à destination de la clientèle fragile.
- S'assurer de **la maîtrise des risques métier** et développer l'outil **Devoir de conseil**.
- **Structurer la distribution**, notamment par la mise à disposition auprès du réseau d'outils de pilotage de l'activité bancaire, et établir un bilan du pilote sur la distribution vers la clientèle aisée.
- Améliorer le parcours client en poursuivant le **projet REPER**.
- Conduire le partenariat de distribution avec **la Matmut**.

Pôle Santé Prévoyance



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

L'avancement des travaux est conforme aux prévisions malgré le contexte nouveau créé par l'Accord national interprofessionnel (ANI). La poursuite de l'intégration de nouvelles mutuelles Santé dans la société de groupe d'assurance mutuelle (SGAM) Macif-Mutualité et la sortie de nouvelles offres en gamme Santé et Obsèques renforcent la dynamique du pôle Santé Prévoyance.



Premiers bénéfices

- **200 M€** de chiffre d'affaires : l'objectif est atteint en croissance externe et reste en constante progression.
- **91 642** nouveaux contrats souscrits depuis le lancement de Garantie Santé.
- **118 664** contrats souscrits au total en intégrant les transferts de contrats Pleine Santé et Ancienne Gamme.
- **Quatre** nouvelles offres livrées par le pôle depuis 2013 prenant en compte les adaptations nécessaires dues à la mise en place de l'Accord national interprofessionnel (ANI).

Principales réalisations 2014

- La **Mutuelle nationale des personnels d'Air France** est affiliée à la SGAM Macif.
- Le dispositif de relance des **devis santé** est installé au sein de Macif-Mutualité.
- Le dispositif de prise en charge des **appels santé** est installé au sein de Macif-Mutualité.
- La nouvelle offre **Garantie Obsèques** est mise en marché.
- L'offre **Santé collective Très petites entreprises (TPE)** est lancée et le dispositif de distribution de cette offre est mis en place dans le cadre de l'ANI.
- De nouveaux services **tiers payant** sont livrés.

¹ Services mutualistes des individuels et des professionnels

² Société mutuelle des arts et métiers



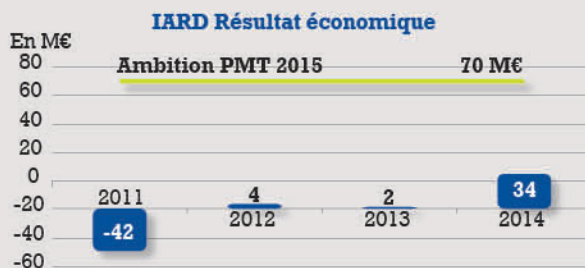
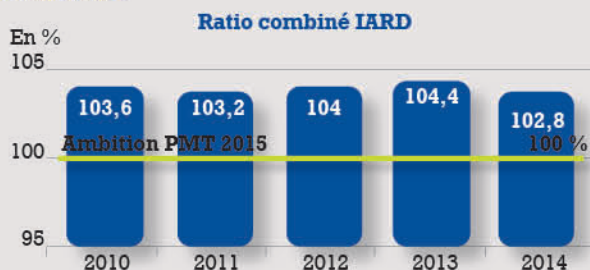
Prochaines étapes

- Définir et mettre en œuvre la stratégie de distribution **multi-réseaux** et **multi-canal** et le positionnement des **marques**.
- Finaliser la fusion de la **SMIP¹** et de la **SMAM²** sous réserve des autorisations nécessaires.
- Poursuivre et organiser les **misés en marché d'offres collectives** dans les différents réseaux de distribution (réseau Macif, réseau de courtage de la Société mutuelle des arts et métiers, réseau bancaire Banque Populaire et Caisse d'Épargne).
- **Développer la vente directe** par des actions de soutien au réseau Macif grâce aux dispositifs de relance des devis santé et de prise en charge des appels au sein de Macif-Mutualité.
- **Développer les affiliations au groupe Macif** en poursuivant l'intégration de nouveaux partenaires et en impliquant les élus dans leur rôle de prescription vis-à-vis des partenaires et des entreprises.
- Mettre en marché la **nouvelle offre Garantie Autonomie** en novembre 2015.
- Poursuivre la rénovation de la **gamme Prévoyance**.
- Accroître l'attractivité de la **plateforme de tiers payant** et améliorer la maîtrise des coûts.

Chiffres clés

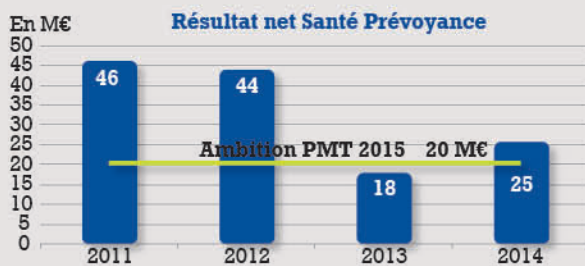
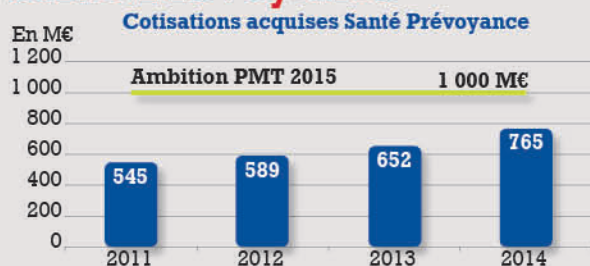


IARD



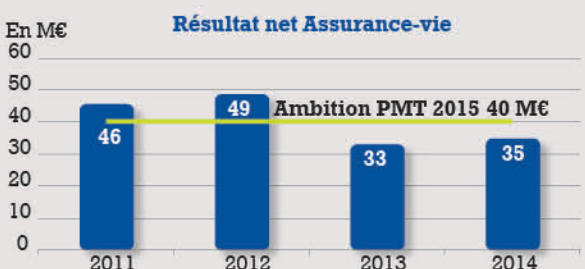
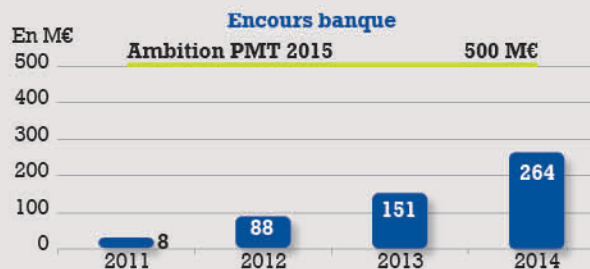
Le ratio combiné mesure la rentabilité technique de l'entreprise. S'il est inférieur ou égal à 100, l'activité IARD est à l'équilibre, les cotisations encaissées permettant de payer la charge des sinistres et les frais de gestion. Le ratio combiné de l'IARD a diminué de 1,6 point grâce à une baisse des frais de gestion et malgré les événements climatiques et la dégradation des coûts en corporels en grande partie réassurés. Il s'agit du meilleur niveau obtenu depuis 2007. La contribution de l'IARD aux résultats du Groupe a progressé de 32 M€ en 2014, ce rétablissement est en ligne avec la cible.

Santé Prévoyance



La politique de croissance externe a porté ses fruits avec les affiliations successives de la MNFCT, de la MPIBM et tout récemment de la MNPAF, lesquelles ont contribué à une progression du chiffre d'affaires en santé conforme aux attentes du PMT. Pour rappel, le résultat du pôle avait été exceptionnellement élevé en 2012, du fait de la réalisation de plus-values obligataires.

Finance Épargne



L'encours banque est en forte progression (+7,5 %) grâce à l'équipement de plus de 40 000 nouveaux clients. L'atteinte de 500 M€ d'encours nécessite une progression de la dynamique d'équipement.

Les encours Assurance-vie sont en progression de 5,5 %, 1,1 million de souscripteurs nous font confiance.

Alliances stratégiques



Intégrer les alliances au cœur de la stratégie du Groupe

Un dispositif de coordination interne est mis en place pour le pilotage des alliances. Des réflexions sont menées sur tous les champs de partenariat à forts enjeux pour le Groupe.



Premiers bénéfices

- 450 K€ de chiffre d'affaires collecté à fin septembre 2014 grâce au dispositif Inter Mutuelles Entreprise (IME).
- 8 M€ d'économie pour le groupe Macif, entre 2010 et 2015, grâce aux achats communs Sferen.
- Prorogation de l'accord d'exclusivité avec Banque Populaire Caisse d'Épargne Assurance (BPCEA) jusqu'à 2018 pour la distribution de produits Santé et IARD du groupe Macif.

Principales réalisations 2014

- Le dispositif **Inter Mutuelles Entreprises** a été déployé dans l'ensemble des régions en juin.
- Une lettre d'intention **Macif/Matmut** concernant **Sferen** a été signée en juin.
- L'instruction du projet **Macif/Matmut** en assurance-vie a été lancée au pôle Finance Épargne.
- L'accord avec **Banque Populaire Caisse d'Épargne Assurance** pour la distribution de produits Santé Macif-Mutualité a été renégocié et l'accord d'exclusivité est reconduit jusqu'en 2018 sur les produits Santé et IARD.
- Sur toutes les alliances, les réflexions sur **les champs de coopération** ont été ouvertes.



Prochaines étapes

- Finaliser le projet bilatéral **Macif/Matmut** en assurance-vie pour une mise en œuvre début 2016.
- Proposer un projet de reconfiguration de **Sferen** avec la Macif et la Matmut courant 2015.
- Travailler avec **Banque Populaire Caisse d'Épargne** l'évolution de notre partenariat bancaire.
- Poursuivre le développement du partenariat avec **AG2R La Mutuelle**.

Politique de relation commerciale

Rénover l'approche relationnelle pour satisfaire nos sociétaires

Les travaux menés ont permis d'initier des actions commerciales segmentées et une dynamique s'est instaurée pour générer des rendez-vous en points d'accueil. Le chantier téléphonie est en phase avec le plan d'avancement. Les efforts doivent être encore mobilisés autour du numérique et de la méthode de vente commune.



Premiers bénéficiaires

- **13,7 %** : c'est le taux de reconquête France entière en 2015 suite à la démarche de conquête harmonisée G7. Il s'agit du pourcentage des sociétaires ayant demandé une résiliation qui sont revenus sur leur décision. C'est la meilleure performance enregistrée avec 40 274 contrats récupérés, soit presque le double du nombre observé en 2010.
- **51 %** des adresses e-mail du portefeuille Macif sont renseignées. Cette information permet d'augmenter le niveau de contact des sociétaires dans le cadre du plan e-relation Groupe.
- Les sociétaires contactés dans le programme relationnel « **Nouveaux sociétaires** » souscrivent deux fois plus de contrats dès la première année, ils nous contactent davantage et sont plus fidèles à la Macif.
- En 2014, la courbe d'évolution de l'activité des 4 roues a commencé à s'inverser avec **6 000 contrats à fin 2014** contre 4 500 en 2013. Cette évolution positive reste à confirmer dans le temps.

Principales réalisations 2014

- L'opération **Macif Confiance** a été lancée en début d'année pour fidéliser les sociétaires et conquérir de nouvelles parts de marché.
- En 2014, le nombre de comptes **Bleu Anis** vendus a doublé.
- Le projet **Téléphonie** s'est déployé progressivement dans toutes les régions, pour atteindre la première étape d'installation fixée fin décembre.
- Un pilote a été mené pour relancer **les devis** réalisés sur internet.
- **Les espaces pros régionaux** et les forces commerciales ont été rattachées à la DEES, pour plus de cohérence dans l'attaque du marché des professionnels.
- **Une application mobile** Macif a été déployée et mise à disposition sur les stores en février 2015
- **L'outil G2A** est déployé depuis janvier 2015 dans toutes les entités ; il sera socle de l'informatique commerciale centralisant tous les aspects de la relation client.
- **Le plan e-relation Groupe**, dont l'objectif est de piloter et coordonner les campagnes e-mailing, est déployé avec des effets sur le multi-équipement et la fidélisation.



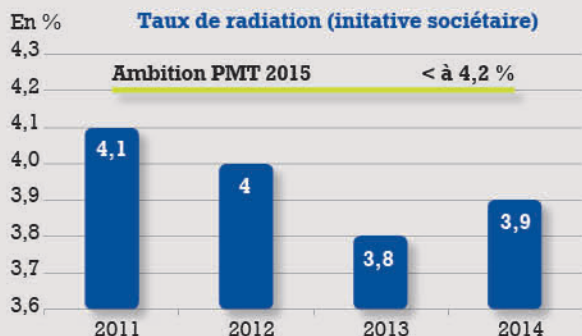
Prochaines étapes

- Pérenniser les actions de conquête, de fidélisation et de défense et développer **les approches proactives** du portefeuille.
- Continuer l'installation du **projet téléphonie** pour une harmonisation des horaires et la possibilité d'entraide entre points d'accueil téléphoniques.
- Poursuivre **la stratégie numérique Groupe**, dont la refonte de macif.fr.
- Finaliser le modèle de distribution pour le marché des **professionnels**.
- Poursuivre la mise en place du plan e-relation Groupe et des **programmes relationnels**.
- Déployer **la méthode de vente** commune à partir du diagnostic en cours de finalisation.
- Poursuivre la réflexion sur **l'implantation** des points d'accueil physiques du Groupe.
- Développer notre politique relationnelle **segmentée** autour des événements de la vie du sociétaire.

Chiffres clés



L'ambition d'atteindre 4,96 millions de sociétaires fin 2015 est réalisable. La dynamique de conquête est néanmoins à surveiller puisque le nombre de sociétaires a progressé en 2014 de 23 000, contre 35 000 en 2013.



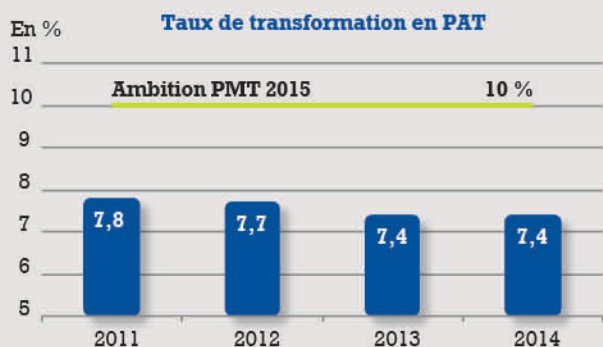
Le taux de radiation est cette année encore maîtrisé puisqu'il se maintient en dessous du taux fixé à 4,2 %, confirmant ainsi la fidélité des sociétaires. Pour 2015, il conviendra de suivre l'impact de la loi Hamon sur ce taux.



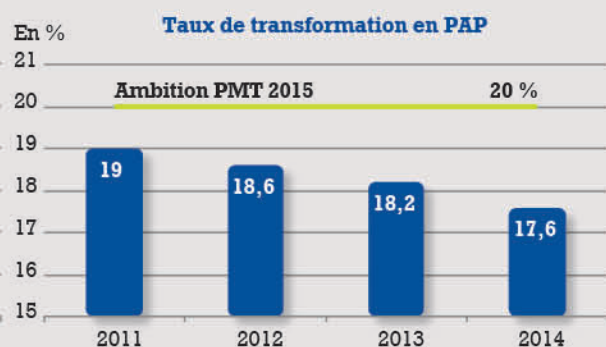
L'efficacité téléphonique (nombre d'appels décrochés/ nombre d'appels reçus) progresse mais reste inférieure aux objectifs. Des efforts sont à faire sur l'atteinte et le maintien durable de la performance.



Les visites reçues sur rendez-vous en PAP sont en progression de 1,7 points par rapport à 2013.



Les concrétisations des visites en contrats en PAP et en PAT sont en retrait des standards fixés.



Accompagner

le changement

Planifier, coordonner, former : par leurs actions ils accompagnent le déploiement des projets du PMT. Témoignages.

• Planification

“ Mon rôle est de coordonner les étapes phares de l'installation.

J'accompagne les managers lors des différentes phases de déploiement, en restant en veille sur la bonne application des règles.

J'essaie d'apporter des solutions aux dysfonctionnements constatés, de remonter les difficultés auprès du comité de coordination PMT, de partager des expériences avec les autres régions et d'identifier les pistes d'amélioration à faire remonter au niveau Groupe. ”



Aurélie Pachomoff,
directrice du Changement et directrice de la Maîtrise des risques

• Formations

“ Une bonne appropriation des règles doit s'accompagner d'une mise en situation rapide au quotidien. En région Rhône-Alpes, les téléconseillers principaux et les assistants techniques ont été associés à la même formation, sur la base des supports destinés au réseau, démontrant ainsi que l'appropriation des règles techniques est étroitement liée à la réussite de la démarche commerciale. La formation a été déployée par des binômes composés d'assistants techniques et de cadres du réseau. Un excellent moyen de donner un sens commercial aux nouvelles règles, et de valoriser les gains pour les sociétaires et les conseillers ! ”



Jean-Pierre Decorps,
responsable assistance technique production IARD

• Paramétrage

“ La Proxci intervient sur les autorisations des transactions Host, sur les traitements informatiques ainsi que sur la mise à disposition de documentation. Le service accompagne les utilisateurs lors de la mise en place des livraisons du PMT, suit les déclarations d'incidents, les réponses apportées et réalise les ajustements techniques. L'accompagnement est essentiel, on ressent une attente forte en ce sens. ”



Arielle Gargot,
superviseur d'Assistance informatique

• Accompagnement

“ Au moment du lancement des différents lots, il a été nécessaire de dispenser une information collective, mais aussi individuelle, aux conseillers. J'ai surtout insisté sur les points susceptibles de modifier leur pratique professionnelle courante, les arguments à présenter à nos sociétaires et j'ai fait ressortir les avantages amenés par le PMT. En instaurant des règles unifiées et un cadre d'action mieux défini, le PMT a permis à mes équipes d'atteindre un degré d'appréciation plus élevé dans l'analyse du risque et a apporté davantage de rigueur technique à leur métier d'assureur. ”



Thierry Gangnon,
responsable des points d'accueil
de Pierrefitte et de Saint-Denis

• Stabilisation

“ La période qui suit le déploiement d'un lot et les formations doit permettre de consolider l'appropriation des règles unifiées. Des "Essentiels" sont diffusés pour rappeler les principaux changements, et des "Quizz" permettent de s'assurer quelques semaines après la formation, de la bonne compréhension des règles. Des "Flash infos" complètent le dispositif en revenant à intervalles réguliers sur certains points spécifiques. ”



Marie-Christine Despeyroux,
directrice technique et OPGA pôle IARD

• Contrôle

“ Nous envisageons le contrôle surtout dans son aspect pédagogique et d'accompagnement. Il est nécessaire pour que tout le monde puisse appréhender les nouvelles règles issues du PMT. Il n'y a pas davantage de contrôle qu'avant. Il est fait différemment et porte sur d'autres items. Il est aussi plus transparent, comme cela est préconisé par le contrôle interne. ”



François Burie,
gestionnaire expert service Production

• Ressources humaines

“ La fonction Ressources humaines de l'entité est associée très en amont à la mise en œuvre de chacun des lots du PMT. Au cœur d'un travail collaboratif et transversal, elle joue son rôle de facilitateur, notamment dans l'organisation des formations et l'accompagnement du changement, mais aussi en matière de relations sociales. ”



Didier Chareille,
directeur des Ressources humaines

• Communication

“ Les relais d'information PMT vers les collaborateurs sont des enjeux très importants de compréhension et d'appropriation de la feuille de route du Groupe. Chacun doit prendre conscience qu'il a un rôle à jouer et doit pouvoir se situer dans le processus global. Au pôle Finance Épargne, la communication PMT est portée par les directeurs lors des réunions de direction avec les équipes. Elle est évidemment relayée par la communication interne, avec la diffusion des supports ad hoc mais aussi au quotidien, dans les sujets d'actualité traités via nos supports internes. ”



Delphine Rey-Levey,
responsable Communication interne pôle Finance Épargne

• Concrétisation

“ En 2014, plus d'un an avant l'entrée en vigueur de l'Accord national interprofessionnel (ANI), la nouvelle offre collective Garantie Santé Entreprises et Garantie Santé des Indépendants séduit déjà les entreprises.



Nos clés de réussite ? La multiplication des canaux de distribution et en interne à Macif-Mutualité, la motivation des équipes engagées sur ce sujet dès le début. Voir les projets se concrétiser est une satisfaction pour tous les collègues de Macif-Mutualité, et particulièrement ceux de Tours qui travaillent désormais en lien direct avec la collective, et ceux de Niort, au service Technico-commercial, qui apportent l'assistance et l'expertise technique. ”

Christophe Pannier,
responsable du département
Accompagnement commercial collectif pôle Santé Prévoyance

Frais généraux



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

Les travaux avancent pour donner une meilleure vision des frais généraux et de leur affectation dans chacun des pôles métiers. Il reste à optimiser les processus et les outils relatifs au suivi budgétaire pour fiabiliser la maîtrise durable des frais de fonctionnement. La réduction des frais généraux a pour objectif de proposer à nos sociétaires une qualité de service améliorée à des tarifs plus compétitifs.



Premiers bénéfices

- **48 M€** d'économie sur les frais généraux bruts de Macif SAM en 2014, sans destruction de valeur, tout en préservant les investissements nécessaires.
- **37 M€** de baisse du budget du siège social en 2014 par rapport à 2013, malgré le coût de 5,7 M€ lié à l'intégration de la direction Entreprise et économie sociale.

Principales réalisations 2014

- La refonte du processus budgétaire du siège social a été réalisée.
- Le modèle d'allocation des coûts de la structure faitière a été validé par le comité de direction Groupe.
- Les objectifs des pôles métiers sur le nouveau modèle d'allocation des coûts ont été présentés au conseil d'administration d'octobre et fixés dès novembre.



Prochaines étapes

- Disposer d'un outil commun intégré au Groupe permettant la correcte exécution et traçabilité budgétaire.
- Harmoniser, simplifier et fiabiliser les processus frais généraux.
- Consolider la culture d'économie et la maîtrise des budgets avec la mise en place d'un plan pluriannuel des entités du Groupe.

Avec 100 euros de cotisations on fait quoi ?

Exemple de calcul du résultat économique avec 100 euros de cotisations :

$$\begin{array}{r} 100 \dots\dots \text{cotisations acquises} \\ - 77 \dots\dots \text{de charges sinistres} \\ - 25,8 \dots\dots \text{de frais généraux} \\ + 4,7 \dots\dots \text{de produits financiers} \\ \hline 1,9 \dots\dots \text{Résultat net 2014} \end{array}$$

Ces excédents ne sont pas redistribués à des actionnaires sous forme de dividendes mais ils sont réinvestis afin de compléter la gamme de produits et services et de maîtriser les tarifs pour garantir le meilleur rapport qualité-prix.



Vivre le changement

Tous les acteurs de l'entreprise vivent désormais le changement au quotidien. Témoignages.

“ **Le PMT pour moi consiste en une évolution professionnelle pour répondre aux nouvelles orientations commerciales.** Ex téggestionnaire santé sur la plateforme téléphonique de Tours, j'ai intégré le service Support technico-commercial (STC) de Niort en novembre 2014. Je suis donc passé de la gestion de contrats individuels à la commercialisation de l'offre collective Macif. C'est un tout autre univers mais c'est extrêmement intéressant. Cela me permet d'avoir une vision plus globale de l'entreprise. J'acquiers aussi de nouvelles connaissances dans les domaines juridique, législatif et réglementaire. ”



Sylvain Fougeron,
service Support technico-commercial



“ **Le principal changement pour moi concernait le contrat Habitation.** Le fait d'avoir un seul et même discours facilite nos échanges, limite les réclamations et permet de mieux fidéliser nos sociétaires. Désormais, nous sommes plus à l'aise lorsque nous sommes confrontés à des sociétaires venant d'une autre région. ”

Juliette Louvat,
conseillère multi-sites

“ **Les bénéfices pour le Groupe se feront ressentir avec le temps** mais je pense que ces changements vont nous permettre de bonifier notre relation client tant sur le développement que sur la fidélisation. Cependant, je pense que l'outil G2A nécessite encore de gros aménagements afin d'en faire un outil efficace pour notre activité de téléphonie et gagner en fluidité et en fonctionnalité. Il nous reste encore beaucoup de travail afin que le PMT soit opérationnel à 100 % . ”

Xavier Deshayes,
téléconseiller



Systeme d'information



Aligner le système d'information sur la stratégie du Groupe

Les travaux menés ont permis le remplacement ou la montée en version de la plupart des systèmes d'information obsolètes. Sur 2015, des socles techniques indispensables au service des métiers vont être livrés. La mise en place simultanée de nombreux outils informatiques a entraîné des ralentissements dont la résolution est en cours.



Premiers bénéfices

- Une partie de la dette technique a été résorbée avec notamment le désengagement de Citrix.
- Windows 7 est la version désormais déployée sur tous les postes de travail au sein du Groupe, associée à la suite Microsoft Office 2010.
- Le portail « Tous salariés » est déployé dans tout le réseau, et en cours de déploiement pour les centres de gestion et fonctions supports.

Principales réalisations 2014

- Le nouveau **poste de travail Groupe** (PdTG) est disponible depuis juin 2014 ; il est pleinement utilisé par l'application de numérisation et indexation et par G2A.
- La dernière version de la **messaging** (Lotus Notes) a été déployée pour tous les salariés.
- Le **fonds documentaire de gestion électronique des documents (GED)** est migré et le **poste de numérisation et d'indexation** installé en région depuis septembre.
- Une **nouvelle architecture téléphonique** (Framework Genesys) est déployée en région depuis octobre, associée à un nouvel outil de pilotage unifié des plateformes téléphoniques.
- Une solution **d'automatisation de tâches** a été mise à disposition pour le poste de travail du back office pour permettre à terme l'entraide des services de gestion.



Prochaines étapes

- Résorber 90 % de la **dette technique** à fin 2015.
- Corriger la qualité de visualisation **des documents numérisés**.
- Déployer le poste de travail « **Tous salariés** » dans les centres de gestion et fonctions supports.
- Poursuivre les **déploiements des projets** : services échanges dématérialisés, architecture pour mobiles, référentiel personne, sécurisation webservice.
- Faire évoluer la solution de **gestion des PAT** vers une plateforme nationale pour permettre une « entraide généralisée ».
- Unifier le **système d'information** entre les régions (accès national aux outils, habilitations, partage des données entre toutes les régions, modes opératoires identiques).
- Fiabiliser l'ensemble **des nouveaux outils informatiques** déployés.

Ressources humaines



Mobiliser les collaborateurs autour des ambitions du Groupe

De nouveaux outils et dispositifs ont été déployés sur le champ de la mobilité et du management. Le taux de motivation a progressé de 7 % de 2011 à novembre 2013. Un nouveau baromètre interne sera réalisé début 2016.



Premiers bénéfices

- Tous les managers ont élaboré avec leurs équipes leur feuille de route 2014/2015, dans le cadre du management par objectif (MPO).
- Selon le baromètre interne, 77 % des salariés s'estiment bien informés sur les enjeux et objectifs stratégiques du groupe Macif.
- 4 000 salariés se sont inscrits sur l'espace « Et demain ? ».
- 700 managers se connectent chaque mois, en moyenne, à la plateforme « Tous managers » avec par exemple 4 750 consultations sur la communauté « PMT Unification Production » en septembre 2014.

Principales réalisations 2014

- La plateforme de **mobilité interne** « Et demain ? » présentant notamment les offres, la cartographie des métiers et des informations pratiques a été lancée en février pour tous les salariés du Groupe.
- Le déploiement du **MPO** dans toutes les entités a été accompagné auprès du réseau, des centres de gestion et des fonctions supports pour la fixation des objectifs 2015.
- **L'entretien de progrès** a été simplifié avec notamment une évaluation des compétences clés par fonction en lien avec les ambitions du Groupe. La campagne 2015 est réalisée exceptionnellement sur des supports Excel du fait du lancement d'un nouveau Système d'information RH.
- Une charte relative aux **conditions de travail** en PAT a été élaborée et signée.
- La direction **Développement des compétences Groupe** a été mise en place, regroupant la direction Formation et Campus. Des travaux sont lancés pour refondre la politique formation Groupe et son organisation, vers une homogénéisation et une mutualisation des formations.



Prochaines étapes

- Mettre en œuvre l'**unification du système de formation Groupe** décidée en 2014.
- Poursuivre l'amélioration continue du dispositif **MPO** sur la base du bilan de l'année 2014.
- Lancer un **réseau social pour l'ensemble des collaborateurs** de l'UES Macif en 2015 intégrant « Tous managers ».
- Refondre la gamme de formation **management**.
- Livrer une montée de version du **Système d'information RH** intégrant notamment l'espace de saisie des Entretiens de progrès.

Mise en œuvre du projet politique



Favoriser une ambition collective au service du projet politique

Les Fondamentaux mutualistes ont été définis et les Agendas mutualistes installés dans chacune des régions. La traduction opérationnelle de nos engagements en responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et prévention est en marche.



Premiers bénéficiaires

- Plus de **1 000** actions mutualistes ont été conduites en 2014 à destination des sociétaires, dont plus de 200 en points d'accueil, sur des thèmes comme mobilité, habitat, santé prévoyance et finance épargne. Les Agendas mutualistes permettent ainsi aux délégués d'aller à la rencontre des sociétaires.
- **92 %** des délégués se sont connectés au réseau social « Vie mutualiste » (RSVM) en janvier 2015 (taux moyen de connexion contre 10 % avec l'ancien outil).
- **132** communications avec des sociétaires et prospects sont traitées en moyenne tous les mois par webcam dans le cadre du dispositif Macif Sourds en partenariat avec Sourline, un nombre qui va en augmentant.



Principales réalisations 2014

- Les **actions mutualistes** se poursuivent dans les territoires.
- Le nouveau dispositif « **Macif Sourds** » a été installé en juin.
- Les **indicateurs RSE** sont intégrés dans la revue de performance Groupe.
- Les **Fondamentaux mutualistes** ont été déployés auprès des élus et des salariés.
- Le **conseil d'administration** a approuvé la mise en place d'une stratégie Groupe sur le champ de l'autonomie et du handicap transverse aux différents métiers du Groupe.



Prochaines étapes

- Livrer la version 2 du **RSVM** fin mai 2015.
- Poursuivre et conforter le déploiement des **Agendas mutualistes** dans les territoires.
- Mettre en œuvre les principes structurants de la stratégie Groupe sur le champ de l'**autonomie et du handicap**.
- Poursuivre le suivi en termes de développement des sociétaires ayant été contactés et sensibilisés lors d'actions de **prévention** et lancer un suivi en termes de sinistres.
- Élaborer les orientations générales du comité stratégique « **éthique, déontologie et RSE** ».



Vivre le changement

François Eugène, directeur de la région Centre, est en charge de la coordination du PMT pour le Groupe. Régulièrement, en lien avec la direction de l'Organisation et du changement et l'ensemble des correspondants PMT, il réalise un point sur l'avancée des travaux. Un poste d'observation privilégié pour appréhender dans les détails la mise en œuvre du PMT.



À six mois de la clôture du PMT, quel est votre sentiment sur le chemin accompli ?

La refonte des fondamentaux métiers de l'entreprise en cours est d'une ampleur inégalée. Elle touche le cœur même de toutes nos pratiques : dans la relation commerciale, dans l'après-vente et dans notre organisation. Cette volonté de cohérence et d'efficacité doit en premier lieu être source de bénéfices pour nos sociétaires, tout en assurant au Groupe une meilleure rentabilité. Ma deuxième observation porte sur la forte mobilisation, à tous les niveaux, qui permet de prendre à bras-le-corps cette évolution. Il faut saluer le travail accompli, reconnaître les efforts de chacun pour se remettre en cause, partager, proposer et in fine avancer. Mais le troisième point, et c'est pour moi le plus important, est qu'il reste encore beaucoup de travail pour que le PMT soit opérationnel à 100 %, comme nous le rappelle très bien Xavier Deshayes, téléconseiller (voir page 17). Les effets positifs du PMT s'imposeront sur le long terme si nous savons être exigeants et vigilants quant à la mise en pratique des changements.

Y a-t-il des points de vigilance particuliers ?

Sur les trois axes d'évolution, incontestablement des avancées sont là. Je ne suis pas exhaustif, mais une nouvelle dynamique dans la relation commerciale pose les bases d'une croissance nouvelle, la maîtrise des frais généraux contribue à une assise économique plus solide et l'installation des trois pôles métiers tout comme l'unification des règles et processus IARD renforcent la cohérence du Groupe. Mais il reste effectivement des points de vigilance : le taux d'efficacité des PAT est en deçà de l'objectif, notre système d'information doit encore être consolidé, la mise en pratique des changements n'est pas encore suffisamment homogène et des dysfonctionnements peuvent apparaître ici et là. Alors oui, il faut être vigilant et travailler à corriger ce qui doit l'être, et surtout maintenir la mobilisation pour achever le PMT d'ici décembre 2015.

Comment maintenir la mobilisation autour du PMT ?

En se rappelant toujours pourquoi on le fait. Le PMT nous permet de restaurer les fondamentaux métiers de l'entreprise, gage d'un meilleur service au sociétaire et d'une compétitivité retrouvée. C'est sur ce socle que peut se construire le projet d'entreprise 2020.

Réalisations 2014

Fin 2014 nous avons ...



Poser les bases d'une croissance nouvelle

- Déployé **les plans d'optimisation téléphonique** (étape 1) sur l'ensemble des régions.
- Débuté la mise en œuvre des actions sur les axes de **la stratégie numérique Groupe**.
- Installé le partenariat avec **la Matmut** sur l'activité Pros/TPE.
- Partiellement lancé le nouveau modèle de distribution pour **le marché des professionnels**.
- Clarifié les perspectives relatives à nos **partenariats**.
- Poursuivi la refonte des offres Santé Prévoyance avec la mise en marché de **Garantie Obsèques**.
- Poursuivi la démarche de croissance externe au sein du pôle **Santé Prévoyance**.
- Complété les tests de distribution auprès **des populations spécifiques** (ANI).
- Lancé de nouvelles **offres Santé** dans le cadre de l'ANI.



Disposer d'une assise économique solide

- Défini l'offre **Habitation 2015** et préparé sa mise en œuvre.
- Mis en place **la Garantie Assistance tarifée** sur l'Habitation.
- Déployé en région près de la moitié **des processus et règles métiers unifiés**.
- Lancé **l'amélioration continue** des processus.
- Reporté la migration vers la solution cible de convergence SI Santé Prévoyance pour prioriser les travaux sur **la résorption de la dette technique**.
- Consolidé la culture d'économie au niveau du Groupe et renforcé **le dispositif de maîtrise durable des frais généraux**.
- Poursuivi la définition des nouveaux processus et les outils relatifs aux frais généraux.
- Mis en place **la plateforme mobilité « Et demain ? »**, accessible à l'ensemble des salariés du Groupe.



Poursuivre la construction d'un Groupe cohérent

- Poursuivi les travaux pour la centralisation de la gestion des **corporels** lourds sur un pôle d'expertise.
- Engagé la transformation de l'organisation de la gestion des sinistres **Protection juridique**.
- Installé le dispositif de **Management par Objectifs** dans la durée.
- Mis en place **les socles techniques** (SDSI) prioritaires pour les projets métiers du PMT.
- Poursuivi **la revue de performance** périodique des régions.
- Engagé le déploiement opérationnel des **Agendas mutualistes** dans les territoires.
- Déployé **les Fondamentaux mutualistes** auprès des élus, des salariés et dans les processus du Groupe.
- Mis en place **une direction de développement des compétences Groupe**.

Perspectives 2015

2015 verra les dernières réalisations pour la fin des travaux du PMT. Ainsi en décembre nous aurons...



Poser les bases d'une croissance nouvelle

- Finalisé l'installation en région de **la démarche commerciale commune**.
- Poursuivi les actions sur **la stratégie numérique Groupe** : exploiter les flux macif.fr, développer la e-relation, favoriser le « faire faire », mettre en place la gouvernance du numérique au niveau du Groupe.
- Finalisé l'installation d'un **nouveau modèle de distribution pour le marché des professionnels**.
- Poursuivi la dynamique de développement des **alliances**.
- Préparé les évolutions de **la gamme Assurance-vie** pour une livraison début 2016.
- Lancé le chantier « **des PAT capables de s'entraider** ».
- Livré **l'offre PJ autonome**.
- Livré **les évolutions de l'offre Habitation**.
- Livré **la nouvelle offre Garantie Autonomie**.



Disposer d'une assise économique solide

- Finalisé l'étude en cours et défini **les nouveaux processus et les outils relatifs aux frais généraux**.
- Poursuivi le pilotage des frais généraux du siège social et consolidé les pratiques pour une **maîtrise durable des frais généraux**.
- Poursuivi les travaux relatifs à **la maîtrise de la charge de sinistres IARD**.
- Mis en place le modèle validé d'**allocation des coûts de la structure faïtière**.
- Repriorisé et fait aboutir les travaux sur le **SI Santé/Prévoyance** (mise en suspens des travaux de convergence au profit de la résorption de la dette technique).
- Finalisé **les transformations d'IdMacif et de l'ex-Macifilia**.



Poursuivre la construction d'un Groupe cohérent

- Déployé les derniers lots **d'unification des règles métiers et processus IARD** (Lots 1 & 2 Corporel, Lot 2 Matériel Auto et IRD, Lot 3 Production, Lot 2 Prestataires).
- Poursuivi les travaux **de résorption de la dette technique** et poursuivi les livraisons **des socles techniques** au service des projets métiers.
- Finalisé **l'optimisation de l'organisation PJ sur les trois sites**.
- Débuté **la centralisation de la gestion des corporels lourds sur un pôle d'expertise**.
- Refondu **la politique formation Groupe** et son organisation, vers une homogénéisation et une mutualisation des formations.
- Ouvert **un réseau social pour l'ensemble des collaborateurs** de l'UES Macif.

PMT, *évoluer ensemble* est une publication de la direction générale groupe Macif – Directeur de la publication : Jean-Marc Raby – Crédits photos : Fotolia (couverture, p. 5, 6, 10, 11, 14, 15, 19, 20) ; Mourad Chefai (p. 3, 4, 7, 15, 17) ; Gerhard Linnekogel Eyese (p. 8, 12) ; Olivier Drilhon (p. 15) – Réalisation : CHROMATIQUES EDITIONS (www.chromatiques.fr) – Impression : Dumas Niort – Imprimerie certifiée Imprim'Vert contribuant à la protection de l'environnement. Imprimé sur papier issu de forêts durablement gérées. Achevé d'imprimer : 2^e trimestre 2015. Dépôt légal : avril 2015.

Ce document référentiel PMT est destiné aux salariés du groupe Macif. Il a pour objet de présenter de manière synthétique l'ensemble des informations diffusées pendant les réunions PMT et n'est pas destiné à une parution régulière.



PMT

Évoluer ensemble

Fin 2015, le PMT trouvera son terme ; sa réussite est le préalable indispensable à Maci'Futur, qui se traduira par le projet d'entreprise 2016-2020.

2020 ●

● 2016

2015 ●

1998 ●

2009 ●

Projet d'entreprise
« Diversification des métiers »

Projet d'entreprise
2009-2015 « Faire Groupe »

- Créer de la valeur sociale
- Nous structurer en Groupe
- Conforter nos activités

Projet d'entreprise
2016-2020

- Ambitions stratégiques
- Déclinaison opérationnelle

Gouvernance

- Évolution de la gouvernance
- Refonte de la Charte

PMT

- Croissance
- Assise économique
- Cohérence

Maci'Futur
Travaux préparatoires

- Contributions collectives
- Contributions individuelles

Un projet d'entreprise exprime l'ambition que se fixe une organisation pour s'adapter à son environnement et les moyens de la réaliser par des actions concrètes, dans le respect de son histoire et de ses valeurs.

