

DANIEL FRUCHART

*Directeur financier*

MACIF



## “ Notre objectif stratégique est de répondre aux besoins de notre sociétariat ”

**En s'alliant au groupe des Caisses d'Épargne, la Macif et la Maif ont signé, en octobre 2004, un partenariat basé sur le principe de réciprocité. Ce rapprochement stratégique entre les deux mutuelles et le groupe bancaire s'inscrit dans le long terme et se veut ambitieux, même s'il est le fruit de circonstances. Daniel Fruchart, directeur financier de la Macif, explique les modalités de cet accord.**

Vous venez d'annoncer la signature d'un accord-cadre de distribution croisée avec le groupe des Caisses d'Épargne, en association avec la Maif. Quelles sont vos motivations pour nouer ce partenariat ?

Il faut d'abord dire un mot de notre association avec la Maif; les relations entre ces deux mutuelles sans intermédiaire, basées à Niort, sont anciennes et datent de la création de la Macif dans les années

soixante. À ce titre, nous avons notamment des accords de non-concurrence, la Macif s'interdisant d'aller chasser sur le terrain du corps enseignant. Depuis, les rapports entre les deux maisons n'ont cessé de se renforcer à travers le partage de valeurs d'entreprise communes, mais également en termes opérationnels.

Progressivement, la montée en puissance de nouveaux entrants

sur le marché de l'assurance a conduit la Maif et la Macif à mettre en commun des outils de production, dans le cadre de « partenariats de prix de revient ». Cela s'est exprimé à travers la recherche de synergies et d'économies d'échelle, par exemple, dans le domaine de la réparation automobile et de l'indemnisation des dommages corporels. Nous avons également des projets dans le domaine de l'édi-

■ Directeur financier du Groupe MACIF. 1973-2000 : carrière au sein du GAN.

■ Adjoint du directeur financier, puis directeur financier durant 6 ans en charge des portefeuilles financiers pour compte propre et compte de tiers, enfin directeur des investissements (gestion des actifs financiers et immobiliers en France et à l'étranger représentant 150 milliards de francs).

■ 1970-1973 : enseignant en mathématiques à l'École Exelmans.

■ Docteur en mathématiques, actuaire IAF, analyste financier de la SFA.

tique et envisageons de créer ensemble une centrale d'achats. La nature juridique de nos deux sociétés basée sur le sociétariat, nous interdisant des liens d'actionnariat, les modalités d'associations présentent alors l'avantage de respecter les structures tout en permettant une coopération. C'est d'ailleurs cette idée de mise en commun de compétences, des outils de fabrication et de gestion qui est répliquée à travers notre projet bancaire.

Quels sont les principes et les modalités de l'accord entre le groupe des Caisses d'Épargne et les deux mutuelles ?

Dès 2002, nous avons entamé une réflexion sur la problématique bancaire en association avec la Maif, constatant ensemble que nos sociétariats étaient de plus en plus sollicités par les réseaux bancaires. Dans ce contexte de concurrence et malgré des taux de fidélisation des sociétaires élevés, il nous fallait réagir et prendre en compte l'évolution de la demande de nos assurés, induisant une réflexion sur la pertinence et l'étendue de la gamme de produits et de services que nous étions capables de leur offrir. Sans prétendre répondre à l'ensemble de leurs préoccupations, il nous fallait pouvoir couvrir de nouveaux besoins. Assez naturellement, est apparue la gamme des produits bancaires et financiers venant compléter la gamme de produits existante centrée autour de l'assurance des biens, de l'assurance vie en particulier dans sa composante épargne, et d'une offre en matière de gestion d'actifs et d'épargne salariale qui doit être développée. Notre objectif stratégique n'est donc pas d'ajouter un métier à ceux que nous exerçons, mais de répondre aux besoins de notre sociétariat de manière à le fidéliser et à le développer. Pour atteindre ce but, nous ne cherchons pas forcément à créer une banque. Les premiers jalons existent déjà avec la Socram, établissement financier

bien positionné sur le crédit automobile dont la Macif détient 43 % du capital et la Maif 12,6 %.

Dans notre approche globale de produits et services bancaires, la recherche d'un partenaire en matière de crédit immobilier était justifiée. Cela a débouché sur un appel d'offre lancé en début d'année, auquel le Crédit Foncier, filiale des Caisses d'Épargne, a participé.

Dans le même temps, Macifilia, notre filiale d'assurance transport, a répondu à un appel d'offre lancé par les Caisses d'Épargne sur des produits d'assurance pour les deux roues notamment, et a été retenue.

C'est de cette façon que la Macif et les Caisses d'Épargne se sont rapprochées, à un moment où par ailleurs, les Caisses d'Épargne s'interrogeaient sur la nature de leur partenariat avec MMA qui venait d'annoncer un accord de distribution avec le groupe des Banques Populaires. Nos liens avec la Maif expliquent que les discussions, entamées l'été dernier, aient été menées à trois. Elles ont abouti à la signature d'une lettre d'intention, en novembre 2004, qui définit les lignes directrices du partenariat.

Cet accord, en réalité, engage deux partenaires : d'une part, un

groupe bancaire dont nous nous sentons proches en termes de valeurs et d'autre part, deux mutuelles d'assurance qui cherchent ensemble à résoudre des problèmes de développement et de positionnement stratégiques.

Comment fonctionne ce partenariat ?

L'idée de ce partenariat s'inscrit dans la durée et le respect des marques et des enseignes : chacun vend chez lui, sous sa propre marque, des produits blancs fabriqués par l'autre. Cet accord s'articule autour de trois volets : le premier prévoit que les deux mutuelles apportent leur savoir-faire aux clients des Caisses d'Épargne en matière d'assurances dommages. Concrètement, la Maif et la Macif fabriqueront et géreront les produits d'assurances commercialisés par le réseau du groupe bancaire, lequel dispose déjà d'une filiale dédiée à cette activité. Écureuil IARD bénéficiera des outils informa-

## Les forces en présence

### Macif

- 1<sup>er</sup> assureur sur le marché de l'automobile et de l'habitat
- 3,8 milliards d'euros de chiffre d'affaires
- 95 millions d'euros de résultat part du groupe
- 4,48 millions de sociétaires
- 14 millions de contrats en portefeuille
- 11 directions régionales
- 525 points d'accueil
- 33 points d'accueil téléphoniques
- 7 500 collaborateurs

### Maif

- 5<sup>e</sup> assureur en assurances dommages
- 2,4 milliards d'euros de chiffre d'affaires
- 135,5 millions d'euros de résultat part du groupe
- 2,5 millions de sociétaires
- 5,3 millions de contrats en portefeuille
- 144 délégations départementales
- 8 points d'accueil
- 7 points d'accueil téléphoniques
- 6 000 collaborateurs
- 600 militants

### Groupe Caisse d'Épargne

- 3<sup>e</sup> réseau bancaire français
- 2<sup>e</sup> bancassureur français
- 7,3 milliards d'euros de produit net bancaire
- 1,1 milliard d'euros de résultat net part du groupe
- 26 millions de clients
- 3 millions de sociétaires
- 4 700 agences
- 44 700 collaborateurs

tiques de gestion des mutuelles qui viendront progressivement se substituer à ceux mis en place par MMA. Parallèlement, le principe est acquis d'une participation de la Maif et de la Macif au capital d'Écureuil IARD, dans des conditions qui restent à définir.

Le deuxième volet prévoit que l'Écureuil mette son expertise au service des sociétaires de nos deux mutuelles, qui proposeront des crédits immobiliers à compter de fin 2005, à travers leurs réseaux respectifs et sous leur propre marque. Nous aurons ainsi franchi les deux premières étapes de notre projet bancaire en mettant à la disposition de notre sociétariat une offre de crédit à la consommation conforme à notre éthique, via la Socram, et une offre de crédit immobilier grâce au CFF, filiale de notre partenaire. Reste qu'à la différence du volet assurances, où la structure est bien dessinée à travers Écureuil IARD, les contours du projet bancaire ne sont pas totalement définis, la Macif et la Maif n'ayant pas encore répondu à la question de l'opportunité de la création d'une banque.

Le troisième volet concerne les services d'assistance à la personne, la santé et l'assurance des collectivités locales. À court terme, le sujet des services à la personne est en partie contraint par les attentes exprimées par le ministre Jean-Louis Borloo. La santé est un axe stratégique pour la Macif et je pense que c'est aussi le cas pour la Maif et les Caisses d'Épargne. Sur ce thème, cependant, les réflexions sont multiples et l'environnement réglementaire a évolué. Nous avons donc besoin les uns et les autres d'un peu de temps pour avoir une meilleure visibilité de l'ensemble du *process* et clarifier nos positions.

La Macif n'est pas aujourd'hui sur le marché des collectivités locales, à l'inverse de la Maif ; les Caisses d'Épargne, en revanche, y sont très présentes ; le groupe de travail dédié à ce thème devra donc définir, en premier lieu, des objec-

tifs communs aux trois groupes.

Enfin, il est envisagé d'étendre cet accord à l'international (en Europe) en élaborant ensemble une stratégie de développement.

Envisagez-vous de créer une banque à l'instar de certains assureurs, comme AXA ou Groupama ?

Cette réflexion doit tenir compte de l'existant et en particulier de nos liens avec la Socram qui est en passe de devenir le fondement de notre offre en matière de crédit à la consommation. Le crédit immobilier sera proposé par la Macif mais logé dans le bilan du CFF. À ce stade, nous n'avons pas besoin d'une banque ; la question ne se posera que dans l'hypothèse où nous décidons d'élargir notre offre. C'est ce dont nous allons débattre avec les Caisses d'Épargne dans les mois qui viennent. Si nous décidons de franchir le pas, ce sera donc en commun avec la Maif et notre nouveau partenaire.

Alors que le groupe des Caisses d'Épargne semble avoir tout à gagner dans ce partenariat, en termes commerciaux, quels seront ses apports pour votre mutuelle ?

Cet accord nous permet tout d'abord d'utiliser notre savoir-faire et notre expertise dans la gestion et la fabrication de produits d'assurance dommages. Dans ce domaine, nous avons déjà une solide expérience en matière de gestion pour compte de tiers. Nous espérons retirer de ce volet du partenariat une meilleure utilisation de nos « usines » et de nos équipes, ce qui permettra d'abaisser nos coûts de fabrication et notre point mort ; il en est de même en matière de santé où la mise en commun d'outils permet d'atteindre la taille critique. Dans le domaine bancaire et financier, nous comptons nous appuyer sur le savoir-faire et l'expertise des Caisses d'Épargne pour développer notre propre offre.

Cet accord de partenariat me paraît donc équilibré, chacun apportant dans un domaine et rece-

vant dans un autre. Cet équilibre est essentiel pour que notre accord soit viable à long terme. Il s'accompagne, en outre, d'une exclusivité réciproque pour la distribution de produits IARD et de produits bancaires.

Comment allez-vous organiser votre modèle de distribution pour ces nouveaux produits ?

Le modèle de distribution retenu consistera à faire vendre des produits immobiliers dans les réseaux Maif ou Macif par une soixantaine d'experts du Crédit Foncier qui leur seront dédiés. Un schéma qui doit être testé en 2005 dans la région de Loire-Bretagne. Le rôle des réseaux Macif et Maif sera de classer les prospectus en catégories, en fonction de l'urgence du projet immobilier avec l'aide des collaborateurs des points d'accueils téléphoniques sortants (PATS).

Plus globalement, comment analysez-vous la coexistence des modèles banque et assurance ? Quels contours de la physionomie de ces marchés peut-on définir pour le futur ?

Le marché des services financiers est indéniablement appelé à s'homogénéiser et les frontières entre banque et assurance auront tendance à s'estomper. Une autre forme de segmentation peut apparaître qui séparerait le distributeur, le fabricant, le gestionnaire, à l'instar de ce que l'on voit en matière de gestion d'actifs ; de ce point de vue, la partie la plus favorable de la chaîne de valeur est souvent celle qui est la plus proche du client.

En réalité, le plus important pour nous reste la qualité et le coût des services rendus à la clientèle ; nous avons déjà apporté la preuve de l'efficacité du modèle mutualiste dans le domaine de l'assurance et sommes persuadés que nous parviendrons à faire de même dans les autres domaines. ■

*Propos recueillis par Cécile Joly et  
Élisabeth Coulomb*