

One

ÉCRIRE ENSEMBLE L'AVENIR DE L'ASSURANCE

OBJETS CONNECTÉS

Une nouvelle révolution est en marche.
Comment y prendre part de façon active et responsable ?



Interview Thierry Derez: et si l'agilité était le meilleur gage de notre pérennité ?

La marque Covéa, un atout pour l'entreprise unique et ses marques

Ambition Clients 2020: comment mettre le digital au service de nos clients et sociétaires ?

CO
vea

ET SI L'AGILITÉ ÉTAIT LE MEILLEUR GAGE DE NOTRE PÉRENNITÉ ?

L'HISTOIRE DE COVÉA POURRAIT SE RÉSUMER À TROIS PRINCIPES : ANTICIPATION, RÉACTIVITÉ ET ADAPTABILITÉ. AU FOND, LE SECRET DE LA LONGÉVITÉ. EXPLICATIONS AVEC THIERRY DEREZ, PRÉSIDENT DU GROUPE.



De la naissance du groupe Covéa au choix de fonctionner en entreprise unique, peut-on parler de changement de cap ?

Thierry Derez : Au contraire. Des premiers rapprochements de MMA et MAAF ou de ceux d'Azur et GMF, dès 1999, à leur regroupement en 2005 au sein de la SGAM Covéa et jusqu'à aujourd'hui, l'objectif est toujours resté le même : renforcer la solidité des mutuelles et leurs positions sur le marché. Mais améliorer sans cesse sa compétitivité dans un environnement évolutif suppose des ajustements permanents car la (bonne) réponse n'est jamais définitive ! L'assurance se caractérise aujourd'hui par une banalisation de ses contrats. Le phénomène est similaire dans à peu près toutes les activités qui concernent la vie quotidienne, que ce soit l'automobile,

l'agroalimentaire, l'hygiène et beauté, etc. : les consommateurs sont très attachés aux marques et assez indifférents aux processus de fabrication ou aux propriétaires des dites marques. Se soucie-t-on, lorsqu'on achète son café Grand-Mère, de savoir si la marque appartient encore à Nestlé, Kraft (devenu Mondelez) ou déjà à Unilever ? Pourquoi pensons-nous que les billes bleues de notre lessive sont supérieures aux rouges de celle d'à côté (pourtant produite dans la même usine) ? Il faut vivre avec son environnement et surtout rester dans la réalité. Nous ne changerons pas le regard de nos clients ou sociétaires sur notre métier selon que nous proposerons une assurance habitation en fonction des mètres carrés ou du nombre de pièces ! Nous devons accepter cette banalisation du produit et cette suprématie des marques et en tirer les conséquences. Pour nous, la réponse, c'est d'accélérer encore



THIERRY DEREZ,
président-directeur général Covéa



“ AMÉLIORER SANS CESSÉ SA COMPÉTITIVITÉ DANS UN ENVIRONNEMENT ÉVOLUTIF SUPPOSE **DES AJUSTEMENTS PERMANENTS CAR LA (BONNE) RÉPONSE N’EST JAMAIS DÉFINITIVE.** ”

la mutualisation de nos activités tout en maintenant nos marques. L'idée n'est pas nouvelle : la mutualisation est l'essence même de notre métier ! Et plus le socle de mutualisation est large, plus l'assurance est efficiente.

La mise en place, depuis 2007, de pôles métiers transverses était donc insuffisante ?

T. D. : Nos trois grandes marques, MAAF, MMA et GMF, commercialisent chacune des produits différents, selon des procédés différents, avec des outils, comme l'informatique par exemple, différents... Si nous voulons véritablement mutualiser nos activités, nous devons “abattre toutes les cloisons”. Nous devons adopter les méthodes qui font le succès des constructeurs automobiles, des lessiviers, des grands acteurs de l'agroalimentaire : une “usine” commune à toutes nos marques, qui fabriquera des éléments unitaires identiques, assemblables selon de multiples combinaisons et dont l'agencement particulier constituera, à chaque fois, un produit spécifique. Et peu importe qu'un réseau vende plus d'options B d'un contrat alors qu'un autre privilégiera plutôt l'option A ou l'option D, en fonction de ses orientations, de ses préférences et de sa clientèle. Ce qui

compte, c'est d'avoir suffisamment d'options pour couvrir tous les besoins de nos sociétaires et clients. Et cela vaut pour tous nos produits.

Pourquoi ne pas avoir fait le choix d'une marque unique ?

T. D. : Parce que ce choix serait des plus hasardeux, pour ne pas dire dangereux. Créer une marque ex nihilo n'est jamais chose aisée et l'attachement de nos clients et sociétaires à leur marque conduirait quasi inévitablement à en perdre un bon nombre. Encore une fois, nous préférons partir de la réalité pour construire et non pas construire en pensant que la réalité va changer !

Vous défendez la souveraineté des marques sur leurs marchés. Comment la stratégie de Covéa s'articule-t-elle avec celle des marques, en préservant la spécificité du modèle mutualiste ?

T. D. : Le modèle de Covéa repose sur trois grands principes. Le premier, c'est la souveraineté institutionnelle des mutuelles qui constituent la SGAM. En tant qu'institutions, leur rôle est de définir les grandes orientations du Groupe et de contrôler que ces grandes

orientations sont respectées. La double fonction est très importante. Et elles ont tous les moyens de le faire puisqu'elles sont propriétaires de toutes les sociétés qui composent la SGAM. Le deuxième grand principe, c'est la primauté stratégique de Covéa. Les mutuelles n'ont pas pour vocation d'entrer dans le détail des process d'exécution. La porosité entre la vie institutionnelle et l'opérationnel a toujours été source de grand danger ! Le troisième principe, je l'ai évoqué précédemment : chaque marque doit rester libre, dans un cadre institutionnel et stratégique imposé, de définir sa propre stratégie commerciale.

La construction d'une entreprise unique passe par la mise en place d'un statut commun à tous les salariés. Quels sont les objectifs visés et les bénéfices attendus ?

T. D. : À la création de Covéa, nous imaginions une plus grande fluidité et de meilleures perspectives pour la carrière des salariés des différentes maisons. Mais au fil des années, nous avons pu mesurer à quel point il peut être compliqué d'avancer dans un groupe de 26 000 personnes aux multiples statuts. Car la réalité de Covéa, aujourd'hui, ce n'est pas trois mais 33 employeurs différents. Une sorte de

mille-feuille... et pour les managers d'équipes mixtes, un vrai casse-tête ! Ils ont à gérer des régimes de travail (congés, rémunérations, conditions d'hébergement, frais de transport, etc.) qui n'ont rien en commun. De quoi susciter l'incompréhension au sein des équipes et, plus grave, l'immobilisme. Aller vers un statut commun, c'est ouvrir de nouvelles perspectives pour les collaborateurs. Et puis, c'est tout simplement plus équitable : lorsqu'on fait le même travail, on doit pouvoir bénéficier d'un même traitement. Enfin, le statut commun, comme les deux autres grands chantiers, informatique convergente et production unique et modulable, a aussi pour finalité une meilleure efficacité économique. Aujourd'hui, chaque Maison fonctionne selon des règles et des process différents. En cas de crise grave sur un site, qui fragiliserait une de nos Maisons en particulier, nos gestionnaires sinistres ne pourraient tout simplement pas travailler les uns pour les autres.

Considérant les évolutions en cours, vous parlez de l'importance de garder le "bon tempo". Qu'entendez-vous par là ?

T. D. : J'ai toujours été étonné par les phénomènes d'inertie. Il y a toujours un décalage



“ NOUS PRÉFÉRONS PARTIR DE LA RÉALITÉ POUR CONSTRUIRE ET NON PAS CONSTRUIRE EN PENSANT QUE LA RÉALITÉ VA CHANGER ! ”

“ L’ASSURANCE, C’EST LA SCIENCE DU RISQUE APPUYÉE SUR DES CAPITAUX. ”

entre l’information, ce que l’on estime être imminent, immédiat, et puis la réalité, ce qui se passe réellement à l’instant T. Notre activité est très liée aux comportements, aux mentalités, lesquels changent très lentement. Le téléphone, qui a plus de 100 ans, n’a commencé à être utilisé comme canal d’adhésion qu’au début des années 90. Il a donc mis 25 ans pour représenter, de nos jours, 30 % du volume des ventes. Aujourd’hui, on parle de progression fulgurante de l’usage d’internet. Certes, mais lorsqu’internet passe de 4 000 à 6 000 unités, le téléphone continue à représenter plus de sept millions de flux ! Rien n’arrive instantanément, mais il faut naturellement être attentif à ces mouvements de fond. Adopter le bon tempo, c’est se tenir prêt sans pour autant courir dans tous les sens, ni chercher à aller trop vite. Il faut prendre le train au bon moment.

Les choses semblent s’accélérer un peu, ces derniers temps, dans le secteur de l’assurance ?

T. D. : Bien moins que pour les industries de pointe. Nos rythmes de changement restent modérés. Et nous avons la chance d’être dans un secteur protégé, qui est appelé à rester pour un grand nombre d’années encore d’essence étatique nationale. Nous n’avons donc pas à craindre l’arrivée de grands opérateurs étrangers imposant leurs règles. Nous avons plus à craindre l’immobilisme que la vitesse des changements !

Quelles seront les clés du succès de Covéa pour les prochaines années ?

T. D. : L’assurance, c’est la science du risque appuyée sur des capitaux. Notre solidité financière et la compétence de nos équipes en matière de gestion du risque sont donc de sérieux atouts. Il nous reste à suivre le marché, savoir nous remettre en cause, accepter les changements. En respectant le bon tempo : aller trop vite ne sert à rien, mais attention aussi au risque d’assoupissement, très fréquent pour les Maisons en phase de prospérité. La question n’est pas non plus de chercher à dessiner le futur : le panorama est tellement large que le risque de se tromper est énorme. L’enjeu, c’est d’adopter une organisation qui nous permette d’épouser les contours du marché, et de réagir très rapidement quand les conditions viennent à changer. Des capitaux, des compétences et une grande agilité : voilà, à mon sens, le secret d’une entreprise vraiment forte.

L’agilité, c’est aussi un peu la spécificité du nouveau dispositif de communication interne One ?

T. D. : C’est son ambition. Ce nouveau magazine vise à prendre un peu de hauteur et à partager une vision d’ensemble. Il entend expliciter nos grands chantiers stratégiques avec, je l’espère, la clarté nécessaire. Il est le pivot d’un dispositif plural, connecté et ouvert au monde, collaboratif et vivant, pour une entreprise bien dans son temps. ●