

MMA

Planète «développement durable» Mode d'emploi

2 0 0 9
K K K K

0 1



2009

324 516
+ 57 219
381 735
TOTAL = 2425

5008

5152
381 732
+ 24 218
354 219

M M A



+30%

W W V

ON

Sommaire

- 03 Lucidité et détermination
- 04 Le langage du «développement rentable»
- 08 La géographie du «développement rentable»
- 12 La culture du «développement rentable»
- 14 Panorama 2009
- 16 Chiffres clés 2009
- 20 L'interview de Thierry Derez
- 22 Covéa

 Document édité par la Communication interne et événementielle - Parution juin 2010. Conception et réalisation :  (réf. RAMM009). Iconographie : Vincent Bourdon, Charles Crié, Antoine Doyen, Guy Durand, Christiane Lalmanach, François Moura, Tristan Paviot, Fotolia, Photothèque MMA, DR.





Lucidité et détermination

Comme toute entreprise, MMA a été touchée par les deux crises, la financière et l'économique. Celles-ci ont pointé du doigt nos forces et nos faiblesses.

Parmi les premières, notre image et notre solidité se sont révélées des atouts importants. En Banque et en Assurance, la marque MMA reste la préférée des Français. Dans un contexte d'aversion des épargnants au risque, notre offre d'assurance vie constitue une valeur refuge. Notre solidité représente aussi, dans cette période de doute des consommateurs, une garantie sur l'ensemble de nos risques. Mais nous devons également être lucides sur nos faiblesses. De façon générale, la crise économique a réduit la matière assurable en IARD. Au-delà des services, les consommateurs se montrent exigeants sur les tarifs. Les produits financiers ne permettent plus de compenser une insuffisance de résultats techniques. Autrement dit, structurellement, nous ne sommes pas assez rentables. Cette lucidité s'accompagne d'une détermination pour 2010, concrétisée dès l'été 2009 par la démarche «développement rentable». Un seul mot car les deux notions sont inséparables. Ceci nous a conduits à définir, à l'issue d'une analyse complète et rationnelle de nos résultats,

nos marchés prioritaires. Sur ceux-ci, nous maintenons des tarifs attractifs pour nos clients, afin de continuer à croître – aucune hausse tarifaire, par exemple, sur 98% des risques d'entreprise. Nous devenons aussi plus attentifs en souscription et surveillance de portefeuille. Les sinistres comptent pour environ 75% de nos charges, nous devons les maîtriser. Ainsi, tout en renouant avec les fondamentaux du métier d'assureur, le «développement rentable» initie une nouvelle culture au sein de MMA. Il est un projet collectif, une planète dont ce rapport a pour vocation d'être le guide. Notre ambition est claire : continuer de progresser, salariés et agents généraux, afin de garantir nos succès futurs, au service de nos clients. Avec déjà, depuis le début de l'année, des résultats positifs, obtenus notamment en Auto, en Vie ou encore auprès des Professions Libérales. Des signes qui nous donnent confiance en notre capacité à réussir.

Christian Baudon,
directeur général

Le Language

du «développement rentable»

Comme toute culture, le «développement rentable» a ses mots choisis que chacun fait vivre au quotidien. Ils structurent un état d'esprit et incarnent les leviers de la réussite. Le modèle MMA privilégie la cohérence et l'humain. La preuve.

A

B



Fondamentaux d'assurance

Tout métier nécessite le respect de règles spécifiques. S'en éloigner, c'est mettre en péril sa pérennité.

Les affermir, c'est renforcer les bases de son développement et de sa rentabilité. Dans un contexte très concurrentiel, c'est une priorité pour MMA. Dans l'assurance, ces fondamentaux sont au nombre de trois. Premier pilier : la surveillance du portefeuille, le plus important. Le résultat d'un assureur est d'abord le fruit de ses résultats techniques, eux-mêmes dépendant de son stock de contrats. Veiller à sa qualité

et y conserver les bons risques est le meilleur moyen d'assurer sa rentabilité. Deuxième pilier : la sélection des risques, qui garantit les résultats futurs. Au-delà du respect de la politique de souscription, c'est le talent de l'assureur qui lui permet de discerner les meilleurs risques. Dernier pilier : la prestation de sinistre. Elle est le moment où l'assureur joue pleinement son rôle. À lui de payer ce qu'il doit, mais pas davantage. Autrement dit : le contrat, tout le contrat, rien que le contrat !

Agent général assureur

Plus que jamais, MMA joue à fond le modèle agent général assureur. Alors que

la plupart des grandes compagnies se dispersent entre différents modes de distribution et que les banques et MSI ont un fonctionnement normé, cette troisième voie, qui n'empêche pas de développer le courtage, fonde son modèle sur l'humain. Entrepreneur indépendant, généraliste maîtrisant les fondamentaux de l'assurance, l'agent dispose de compétences déterminantes dans la compétition. Ses qualités sous-tendent un modèle de services, et non plus industriel.

Si tous les agents doivent s'engager au-delà des assurances dommages et particuliers, chacun a ses talents propres. C'est pourquoi MMA définit un nouveau mode de relation avec eux et met en place le business plan personnalisé (BPP). Sur la base des objectifs de «développement durable», le BPP les fait bénéficier de moyens sur mesure sur des axes stratégiques spécifiques, en fonction de leur zone de chalandise, de leur expérience et de leurs compétences. En avril 2010, 850 centres de décision sur 1 200 (un centre de décision pouvant regrouper plusieurs agents et points de vente) avaient déjà signé leur BPP.

Cette approche recourt à toutes les technologies modernes. Le programme relationnel multicanal (PRM) a ainsi été conçu pour générer plus de contacts vers les agences, notamment par l'exploitation rigoureuse et rapide des devis *mma.fr* et *Assurland*. Excellent moyen pour fidéliser les clients, le PRM orchestre les contacts par courrier, mailing et SMS. 85% des agences y adhèrent déjà. Plus largement, le Multicanal intégré laisse le choix au client de son mode de contact avec MMA (agence, Internet, téléphone). Le référentiel client est partagé, la continuité entre canaux assurée. Un atout pour renforcer les liens avec le client, l'attacher un peu plus à la marque et faciliter la souscription.



LE MOT DE...

Hervé Frapsauce

directeur général délégué
Assurances

Quel est le but des nouvelles relations compagnie-agents ?

H. F. : Très clairement, c'est de vendre plus et mieux. Cet objectif du «développement durable» dépend en grande partie de l'efficacité des réseaux commerciaux. MMA est une équipe d'équipes. Dans la compétition entre assureurs, chacune doit être parmi les meilleures sur les terrains que nous avons choisis, nos marchés prioritaires. Composée d'entrepreneurs indépendants, l'équipe des agents doit se donner les moyens d'atteindre ses objectifs. À partir de là, nos relations sont «donnant-donnant».

Que recouvre ce schéma «donnant-donnant» ?

H. F. : MMA entend apporter son aide à chaque agent à la hauteur de sa contribution au développement et à la rentabilité. Fondé sur le business plan personnalisé, cet appui individualisé tient compte de ses résultats propres.

Comment ont été formalisés ces BPP ?

H. F. : En fonction des objectifs de «développement durable» et des caractéristiques des agences. 50% du réseau MMA atteint déjà des niveaux de performances parmi les meilleurs de la place. 30% peuvent y accéder. Les 20% restants n'y parviennent pas de façon évidente. Une analyse pour chaque agence fonde les accompagnements différenciés pour que tous atteignent les résultats visés. Pour ceux qui n'y parviennent pas malgré le soutien de MMA, les conséquences en seront évidemment déduites, entre les chefs d'entreprise que nous sommes tous, agents et managers de la compagnie.



... Le langage du «développement rentable»

L'innovation utile

Dans un contexte très concurrentiel, se démarquer est vital.

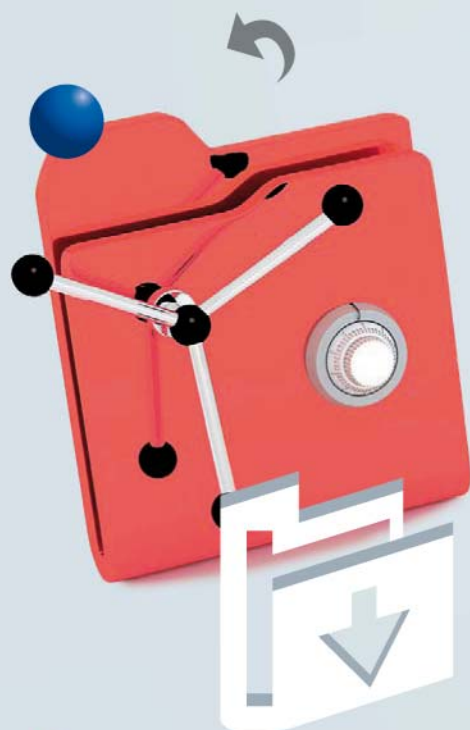
L'innovation est donc capitale, à condition d'être utile ! Chaque nouvelle solution doit répondre aux besoins réels des clients. De telles créations, MMA sait les inventer, y compris sur un marché aussi mature que l'Auto. Commercialisée fin 2009, la nouvelle offre Auto se distingue par sa déclinaison en six forfaits, avec un bénéfice inédit pour le client : «Kilomètre non roulé = kilomètre remboursé.»

À la différence des autres «pay as

you drive», la cotisation fixe évite toute mauvaise surprise. Une offre souple, simple, attractive, avantageuse : de quoi renforcer le positionnement «zéro tracasseries» de MMA !

Sur un marché en pleine progression, la nouvelle offre Santé est une autre innovation utile : quatre formules adaptées aux besoins de tous, jeunes, familles, professionnels et seniors, et un questionnaire pour évaluer leur niveau de couverture et choisir leur garantie.

Autre illustration : le nouveau *mma.fr* avec sa navigation par besoins, offrant un espace personnel aux multiples fonctionnalités, dont un coffre-fort électronique lancé tout début 2010. Gratuit pour tous, illimité pour les clients, le Coffre-fort MMA permet de stocker des documents électroniques (contrats de travail, fiches de paie, baux, actes de propriété, livrets de famille, dossiers médicaux, photographies d'objets de valeur...). Accompagné d'un guide, il étend ainsi la protection MMA à la vie numérique.



La maîtrise des charges

Le maintien de la compétitivité globale de MMA passe nécessairement par la maîtrise de ses charges. Face aux demandes d'investissements des différentes directions, il importe donc d'être rigoureux. Cette vigilance doit toutefois tenir compte de leurs besoins pour préserver ou optimiser la qualité de leur service aux clients et pour mener à bien leurs projets stratégiques. Aucune opposition dans cette approche, mais une volonté unique de MMA : mettre en œuvre les projets les plus efficaces, dont l'analyse préalable permet de prévoir le retour sur investissement.

Toutes les directions sont concernées. Le choix des priorités, afin de privilégier les projets les plus prometteurs, a des conséquences directes sur leurs activités. D'où la mise en place, en 2009, d'un processus innovant au sein de MMA : la planification stratégique et budgétaire (PSB). Démarche transverse, elle permet de déterminer la stratégie, les objectifs et les plans d'action, avec les moyens nécessaires, pour l'entreprise et ses différentes directions.



Le Quadrant, outil de pilotage

Depuis 2005, MMA dispose d'un outil performant pour piloter ses objectifs : le Quadrant.

Cette méthode vient d'un constat simple : trop réducteur, le pilotage des entreprises par tableaux de bord financiers exprime le passé, non le futur. Pour anticiper, au contraire, le Quadrant propose un pilotage en quatre axes prioritaires. Pour 2010, ceux-ci s'articulent pour concourir directement au «développement durable».

Le premier objectif, économique et financier, est celui de la rentabilité : il vise au renforcement des fondamentaux d'assurance, au rétablissement du résultat technique et à la maîtrise des dépenses de fonctionnement. Le deuxième axe fort, centré sur le client, ambitionne de vendre plus et mieux sans perdre de vue sa satisfaction et sa fidélisation. Le troisième, l'efficacité opérationnelle, projette d'investir

plus et mieux et de consommer moins et mieux, deux nécessités auxquelles contribuent les réorganisations en cours, la PSB et la gouvernance du système d'information. Le dernier, enfin, s'attache à la dynamique collective et à la qualité du management. Pour chaque axe, des objectifs quantifiables sont fixés par direction et démultipliés par tous les managers.

20

millions d'euros d'économie de frais de fonctionnement en 2009, soit - 2,4%.

LE MOT DE...

Didier Bazzocchi,
directeur général délégué
Ressources

Quel est l'impact de la planification stratégique et budgétaire (PSB) sur le «développement durable» ?

D. B. : Le levier principal de la rentabilité structurelle dépend de la souscription et de la surveillance du portefeuille. Mais éviter de dépenser là où ce n'est pas nécessaire, maîtriser ses frais généraux est également indispensable pour maintenir la compétitivité. Tel est le but de la PSB. Elle doit irriguer toutes les directions, devenir un filtre indispensable à chacun, afin de permettre une allocation optimale des ressources.

Quels sont ses avantages ?

D. B. : L'élasticité des frais généraux est faible. Depuis deux ans, nous les avons baissés en valeur. En 2009, cela représente 20 millions d'économie de fonctionnement. C'est bien, mais insuffisant. Nous devons mieux prioriser nos projets pour rendre nos investissements encore plus efficaces. En ce sens, cette nouvelle démarche budgétaire ne procède pas d'une logique de rationnement, mais au contraire d'un engagement volontariste au service du «développement durable».

Comment cela fonctionne-t-il ?

D. B. : Au 1^{er} semestre, les directions échangent sur la stratégie. Ce dialogue la formalise et permet de déduire objectifs et plans d'action. En juillet, la direction générale fixe les priorités sur trois ans, avec un focus sur l'année à venir. Ainsi, le processus budgétaire permet au cours du 2^e trimestre de définir les allocations de ressources, non seulement par rapport à la politique de maîtrise des frais de fonctionnement, mais aussi aux priorités stratégiques actualisées.



La géographie

du «développement rentable»

Dans l'organisation, au cœur des métiers, sur les marchés prioritaires et à la direction AIS... les enjeux du «développement rentable» sont partout.

Les marchés prioritaires comme horizon

L'analyse des forces et des faiblesses de MMA à partir de son portefeuille et de ses résultats a permis de définir six marchés prioritaires. Sur chacun, l'ambition est de continuer de gagner des parts tout en maintenant ou en augmentant la rentabilité. **L'Auto est associée à ces priorités** car elle constitue pour MMA et ses agents un socle solide. Certes, c'est un marché très mature, avec des perspectives de croissance limitées. Mais grâce à lui, le réseau noue des liens avec les clients, auxquels il est possible de proposer d'autres services. En outre, ses 26% de parts des commissions IARD justifient que MMA «ne lâche rien sur l'auto». Toutefois, l'un de ses objectifs est d'amener progressivement le réseau à en être moins dépendant. **Les six marchés prioritaires sont ceux identifiés comme les plus porteurs et les plus rentables.**

Côté Particuliers : la Santé, l'Épargne et la Prévoyance. Sans rien lâcher sur l'Auto. Côté Entreprise : les CSPL (Commerces, Services et Professions Libérales) et les ICS (Industries, Commerces et Services), et les Petites Flottes. Ces trois dernières orientations sont fondamentales pour une compagnie à agents généraux. Sur tous ces marchés, MMA entend être particulièrement efficace durant les campagnes commerciales, mais aussi à tout autre moment de l'année, par un engagement continu dans la compétition. **À cette stratégie par priorités s'ajoute une volonté : accroître le multiéquipement des clients.** MMA doit leur proposer les solutions correspondant à leur situation, ce qui favorisera leur fidélisation. L'assurance ne permettant pas un multiéquipement aveugle, ce dernier doit s'inscrire dans la politique de souscription.



50%

des clients MMA détiennent déjà deux contrats ou plus. Le développement passe par l'augmentation du multiéquipement.



Les régions au centre du dispositif

Le choix des terrains de compétition étant fait, un autre enjeu est l'organisation des équipes.

Comme pour les agents (voir p. 5), la réorganisation mise en place en 2010 chez MMA met l'humain devant les process. Elle se traduit par une nouvelle approche en région : la formalisation par chacune de sa propre stratégie. En fonction des orientations de MMA, mais aussi de leurs contextes, de leurs ressources et de leurs agences, les équipes régionales acquièrent une liberté d'action pour atteindre leurs objectifs. N'agissant pas en simples exécutantes, elles ont un rôle plus dynamique, plus valorisant. Fer de lance de cette nouvelle organisation, le directeur régional adapte son action et ses moyens aux zones de chalandise, et en fonction des talents de ses équipes et des agents de sa région. L'approche, auparavant, était uniforme. Elle est désormais plus souple, plus riche, soucieuse de mobiliser au mieux les énergies et de profiter de toutes les opportunités.

Pour relever ce défi, les directions régionales bénéficient de l'appui d'une direction centrale commerciale multiréseaux au service du «développement rentable», et d'une direction centrale pour chaque métier : Dommages Particuliers, Dommages Pros et PME, Dommages Grands Risques, Vie et Santé. Covéa Fleet et DAS demeurent inchangées. Avec, pour chaque métier, des techniciens définissant les tarifs et les règles de souscription, des salariés souscripteurs et le support au réseau. La conjonction de toutes ces expertises forme un socle solide à la maîtrise des fondamentaux de l'assurance. Au-delà de cette maîtrise, le choix d'une organisation souple, adaptable et différenciée, selon les contextes, favorise la délégation responsable. Autant d'atouts pour assurer la rentabilité des activités.



...

La géographie du «développement rentable»

AIS, lieu de l'innovation permanente au service des assurés et des enseignes

Depuis sa mise en place en 2006, la direction AIS de Covéa ne cesse d'innover pour renforcer son modèle et maintenir son avance sur les autres compétiteurs. Après la mise en commun, en 2007, des politiques, des moyens et des réseaux de prestataires pour les trois enseignes MMA, MAAF Assurances et GMF, 2008 a vu la formalisation de la stratégie des «4 S» : Style d'indemnisation, Solidarité avec les réseaux commerciaux, Svelte des coûts, Science des sinistres. Ses orientations stratégiques caractérisent AIS sur le marché français de l'assurance. Une forte personnalité mariant performance technique et service aux clients, puissance de frappe et réflexion prospective, le tout contribuant pour MMA à son «développement rentable».

Les «4 T», terrain de jeu des «4 S»

Les synergies mises en œuvre par AIS sont directement profitables à l'assuré et aux enseignes de Covéa. En matière de services, les défis sont considérables tant la concurrence est grande. La première vision véritablement moderne de la

gestion des sinistres que sous-tendent les «4 S» commence même à faire école. AIS a poursuivi sa réflexion. Celle-ci s'appuie sur un constat : dans le domaine de l'indemnisation, le marché, aujourd'hui, est un championnat de haut niveau. Pour le gagner, il convient d'en maîtriser les paramètres, qui sont avant tout opérationnels. AIS les a baptisés les «4 T» ou les clés du championnat : Technologies, Technique, Taille, Tactique. Ces terrains de performance sont le passage obligé pour monter sur les marches du podium.

Première clé, les Technologies. Cette clé départagera les meilleurs en matière de process et d'organisation. La bonne utilisation des nouvelles technologies s'avère déterminante dans quatre domaines : Internet, la dématérialisation, la robotique et l'expertise à distance. Incontournable, le développement d'Internet répond aux attentes des assurés. Il permet de confier certaines tâches aux clients et aux prestataires. La dématérialisation des documents garantit une réactivité désormais indispensable pour traiter les demandes des clients. Grâce à elle, la charge de travail peut être instantanément répartie entre différents centres de gestion, à quelque endroit qu'ils se trouvent.

En exécutant ce que la machine fait mieux que l'homme, elle débarrasse les gestionnaires des tâches les plus fastidieuses. Elle rend les collaborateurs davantage disponibles pour les clients et leur permet de se consacrer aux opérations offrant la meilleure valeur ajoutée. L'expertise à distance, quant à elle, est rendue possible par le transfert d'images. Non seulement le gain de temps est favorable à la rapidité du service, mais l'expertise à distance évite aussi à l'expert et à l'assuré de se déplacer et réduit fortement les frais.

Deuxième clé, la Technique. Fondamentale, c'est par elle qu'AIS entend démontrer pleinement ses compétences «cœur de métier». Exemple : la mise en place d'un interlocuteur unique pour chaque client, maîtrisant à la fois les techniques d'assurance et d'assistance.

Troisième clé, la Tactique. Sa pertinence s'illustre entre autres par la signature de bons partenariats.





LE MOT DE...

Michel Gougnard,
directeur général délégué
Covéa AIS

En quoi la direction
AIS contribue-t-elle au
«développement durable» ?

M. G. : Par sa stratégie visant l'excellence dans la gestion des sinistres, AIS y répond directement. Les «4 S» en épousent les contours. Les deux premiers, Style d'indemnisation et Solidarité avec les réseaux commerciaux, sont axés sur le développement. Les deux autres, Svelte des coûts et Science des sinistres, sur la rentabilité.

Quel est l'impact de la gestion des
sinistres sur le développement ?

M. G. : Le Style d'indemnisation est un cocktail de délais, d'accueil, de disponibilité, d'initiatives et de services. De quoi donner envie à l'assuré de rester chez MMA. Enfin, le renforcement de la Solidarité avec les réseaux commerciaux permettra de leur donner des informations recueillies sur les clients à l'occasion d'un sinistre, pour les aider à renforcer leur équipement.

Et sur la rentabilité ?

M. G. : Pour accroître nos marges, la réduction de notre charge sinistres est un levier essentiel, c'est tout le sens de la Svelte des coûts et de la Science des sinistres. La Svelte des coûts, c'est jouer au sein de Covéa la capitalisation des bonnes pratiques, le partage de moyens et l'effet de taille à travers la mise en place de centrales d'achats. Quant à la Science des sinistres, c'est tirer le meilleur parti de l'exceptionnelle base de données que constituent nos 20% de part de marché, pour comprendre les facteurs à l'origine de nos fréquences.

Dernière clé, la Taille. Celle de Covéa se traduit par un seuil de volume qui permet à AIS d'inventer de nouveaux outils et de les faire fonctionner avec d'excellents retours sur investissement, leur coût se trouvant partagé entre les trois enseignes.

Démonstration par l'exemple

**Illustration récente de Tactique :
le partenariat noué avec KHS
Grêle Management, spécialiste
du débosselage des véhicules
endommagés par la grêle.**

À la suite des intempéries à Toulouse, en 2009, les interventions rapides (immobilisation d'une journée pour 70% des voitures) ont été une excellente réponse au Style d'indemnisation attendu par les clients. Avec, pour AIS, une Svelte des coûts sous la forme d'une économie globale de 25% sur le montant des réparations.

Les phénomènes climatiques, comme les tempêtes Klaus et Quinten de 2009, ont été l'occasion d'illustrer le S de Science des sinistres. Grâce à Coventéo, outil de prévision des tempêtes par code postal, les équipes AIS étaient prêtes deux jours avant l'événement.

**Lors de Xynthia, AIS a été le premier
assureur à offrir des solutions**

aux problèmes de relogement et de déplacement aux assurés MMA. Elle leur propose six mois de logement avec assurance offerte et 500 euros au titre de la location de véhicule de remplacement lorsque le leur n'est pas réparable. Une illustration du Style d'indemnisation. De plus, en installant des gestionnaires et des experts chez les agents concernés par les inondations de Vendée et de Charente-Maritime, les assurés ont pu apprécier en quoi le S de Solidarité avec les réseaux commerciaux se traduisait par une précieuse proximité de MMA.



La culture

du «développement rentable»

Parce qu'il concerne toutes les équipes dans leur façon de travailler, le «développement rentable» insuffle un nouvel état d'esprit, où la responsabilité personnelle et collective prend toute sa dimension.

La délégation responsable et confiante



La délégation est l'action de confier une tâche ou un ensemble de tâches à certaines personnes et de reconnaître leur capacité à décider et à agir. La qualifier de responsable, c'est d'abord considérer que ces personnes sont prêtes à décider et à agir, mais aussi à expliquer leurs choix et à être évaluées sur eux. Ensuite à informer et à alerter quand nécessaire celui qui leur a donné délégation. Enfin à respecter la responsabilité des autres acteurs. Favoriser la délégation responsable et confiante est un objectif essentiel pour que l'entreprise réussisse ses challenges. À chacun, pour reprendre la formule de Miles Davis, de ne pas se contenter de jouer sa

partition, mais de jouer aussi ce qui n'y est pas. Autrement dit, de ne pas simplement appliquer les procédures – ce qui reste bien entendu incontournable –, mais aussi, avec confiance et en confiance, de s'investir personnellement, par sa capacité à réfléchir, décider et agir. Un événement majeur au sein de MMA.



Le développement professionnel

Si la démarche du développement professionnel n'est pas nouvelle, son importance s'accroît.

Aujourd'hui, la différence entre les entreprises se mesure par le professionnalisme de leurs salariés. La montée en compétences de chacun dans sa fonction, dans son métier, et l'anticipation des emplois futurs contribuent ainsi directement au «développement durable». En augmentant ses savoirs, chacun s'ouvre de nouvelles perspectives professionnelles et devient acteur du succès collectif et de son parcours.

Avec, comme accompagnateur, son manager. À lui de jouer le rôle de «développeur de compétences», avec l'appui du responsable des ressources humaines et en complément des formations adaptées à chacun. Pour accompagner l'émergence du travail collaboratif et du mode projet, de nouveaux savoir-être et savoir-faire doivent aussi être acquis. Les identifier est un objectif de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. MMA en a fait une de ses priorités.

LE MOT DE...
Christian Baudon,
directeur général

En quoi le «développement durable» est-il un nouvel état d'esprit ?

C. B. : Ces dernières années, MMA a privilégié le développement. Développement lié à la puissance de la marque et développement par apport de portefeuilles. Cette dynamique a permis d'atteindre une plus grande taille. Mais les crises, financière et économique, apportent un impératif nouveau : poursuivre notre croissance en générant de la rentabilité.

Quels sont ses autres impacts culturels ?

C. B. : Après une approche multigénéraliste, MMA passe à une culture de priorité. Cela signifie que nous voulons continuer de progresser sur certains marchés, mais aussi que nous sommes prêts à perdre des parts sur ceux qui ne sont pas rentables. Par ailleurs, MMA entend désormais faire gagner les agents qui font gagner MMA. Là aussi, une nouvelle culture se met en place.

Percevez-vous les premiers effets de cette culture ?

C. B. : Plus des deux tiers des agents ont déjà signé leur business plan personnalisé, les équipes MMA montrent une forte adhésion aux nouvelles orientations, dont les premiers effets s'avèrent positifs, en développement comme en amélioration de la rentabilité. Nous sommes sur la bonne voie pour réussir notre mutation culturelle et en tirer les bénéfices !



Panorama 2009

Janvier

Le nouveau statut des collaborateurs MMA, suite à la fusion avec Azur, entre en vigueur.

MMA renforce sa gouvernance : Hervé Frapsauce est nommé directeur général délégué Assurances.

Fidelia devient l'assistant de Covéa Fleet.



Avril

Une direction générale déléguée Finances est créée ainsi qu'une nouvelle direction centrale Comptabilité et Contrôle économique, rattachée à la direction générale déléguée Ressources. Elles remplacent l'ancienne direction centrale Finances.

Lancement d'une nouvelle offre pour les véhicules de collection.



Février

Swinton, filiale anglaise de MMA, rachète le courtier Equity et devient le 3^e courtier en Grande-Bretagne et le premier en Irlande du Nord.

Les pôles IRD et Auto AIS MMA dévoilent leurs ambitions 2009, déclinées autour des «4 S» (Style d'indemnisation, Solidarité avec les réseaux, Svelte des coûts et Science des sinistres).

Mars

Covéa AIS, qui regroupe les services sinistres de MAAF, MMA et GMF, se dote d'un réseau commun d'inspecteurs corporels.

La gestion financière de MMA récompensée : quatre contrats Vie figurent dans le palmarès des trophées du *Revenu* et MMA Valeurs reçoit un label Excellence de la revue *Mieux vivre votre argent*.



Mai

Le site Internet *mma.fr* fait peau neuve. Une nouvelle ergonomie, une nouvelle navigation : l'approche se fait par besoins.

Covéa AIS remporte un Argus d'or pour Coventéo, un logiciel qui permet d'anticiper les conséquences de sinistres climatiques importants (tempêtes).





Juin

Une opération de sensibilisation des jeunes aux accidents de deux-roues est lancée par une démonstration spectaculaire de crash-test au pied de la Tour Eiffel.

Généralisation du Système d'information sur mesure : l'outil permet de répondre avec réactivité aux besoins d'assurances des clients Entreprises.

Septembre

Le groupe Covéa lance un concept inédit de prise en charge totale des sinistres grêle des assurés des trois enseignes MAAF, MMA et GMF grâce à un partenariat avec la société KHS Grêle Management.

Covéa Risks assure le risque responsabilité civile de la Fédération française de judo, jujitsu, kendo et disciplines associées (FFJDA).

Novembre

MMA lance une nouvelle offre Auto.

Un concept innovant : tous les kilomètres non consommés par le client peuvent être remboursés ou reportés l'année suivante.



Octobre

Christian Baudon, directeur général, s'adresse à tous les collaborateurs par webcast. Cette communication originale consiste à diffuser du contenu vidéo sur Internet, visible par chacun depuis son ordinateur.

Décembre

À l'occasion des fêtes de fin d'année, MMA/Zérotracas. mobi lance, en partenariat avec l'opérateur Orange, une vaste campagne de prévention sur mobile. Objectif : sensibiliser plus de deux millions de mobinautes aux dangers de l'alcool au volant.

Emma, la sympathique assistante virtuelle de *mma.fr*, remporte l'élection de Miss client 2010. Un concours organisé pour la première fois par le blog des professionnels du marketing client.

Juillet Août

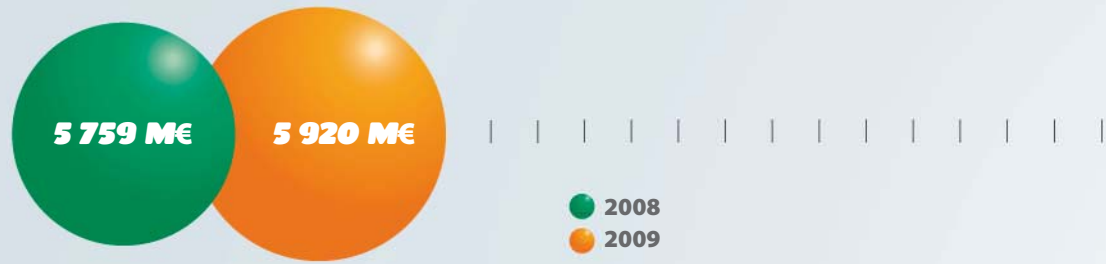


Chiffres clés 2009



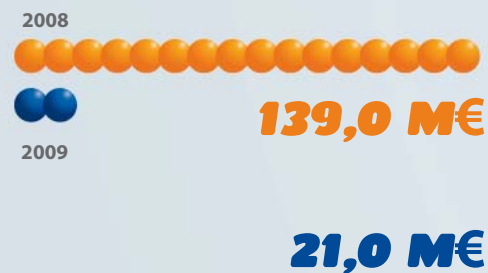
Chiffre d'affaires combiné (en millions d'euros)

Le chiffre d'affaires des activités Assurances et Réassurance s'élève à 5,92 milliards d'euros, en progression de 2,8 % par rapport à 2008.



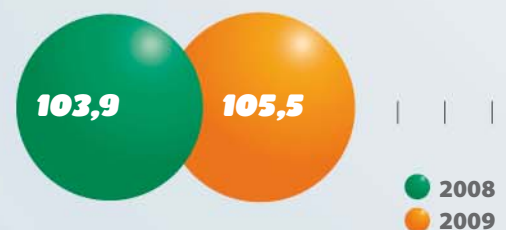
Résultat net (en millions d'euros)

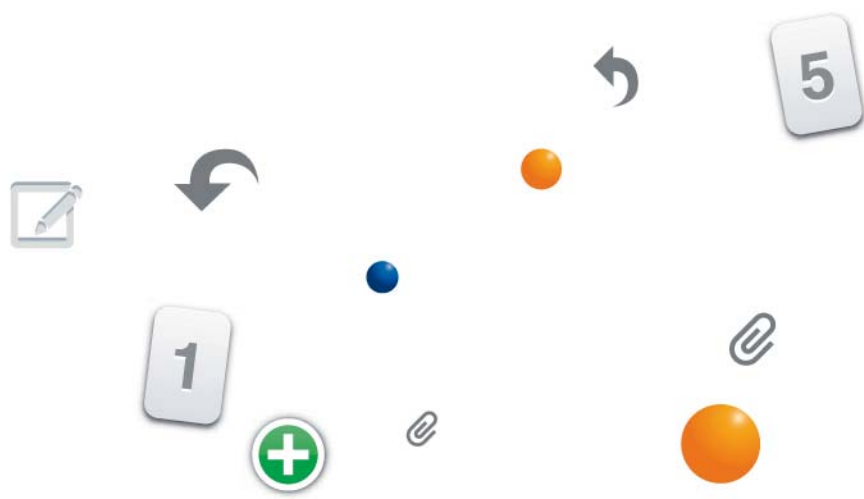
Le résultat net part du Groupe s'élève à 21 M€.



Ratio combiné

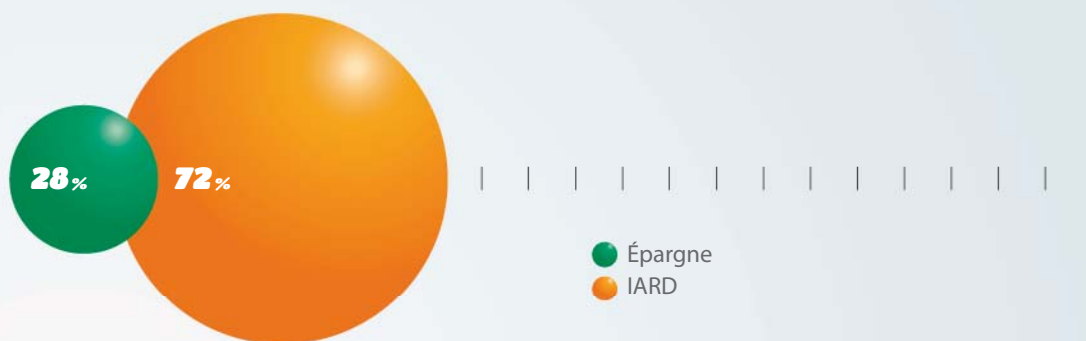
Le ratio combiné est la mesure de l'efficacité et de la performance économique de l'activité Assurances. C'est le rapport entre les prestations versées (charges de sinistres, frais généraux, commissions) d'une part et le chiffre d'affaires d'autre part. Le ratio combiné IARD France de MMA passe de 103,9 à 105,5.





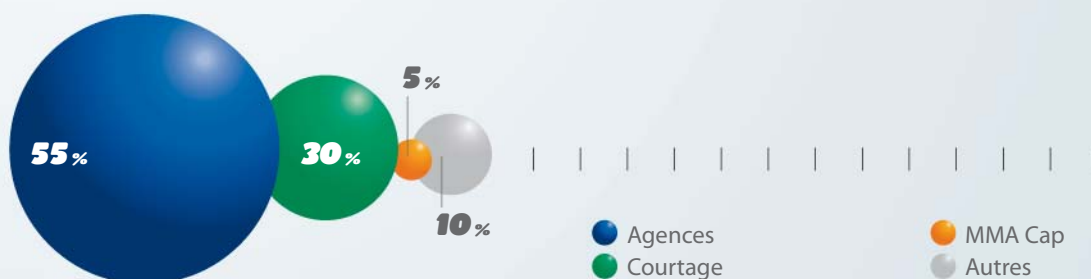
Répartition du chiffre d'affaires par marché

Le marché Grand Public représente 36,8%, celui des Entreprises 28,2% et les autres opérations IARD 1,5%. La part de l'Épargne représente 27,7% et celle des opérations à l'étranger 5,8%.



Répartition du chiffre d'affaires par réseau

Le réseau commercial est composé de 1 870 points de vente mais aussi de courtiers commercialisant des produits de MMA Vie, Covéa Risks, Covéa Fleet, Covéa Caution et DAS. Il est complété par les conseillers MMA Cap, réseau salarié spécialisé en Épargne, Prévoyance et Santé.



1 461 000
clients multiéquipés

1 870
points de vente

3 230 000
clients

18 000
personnes
au service de MMA

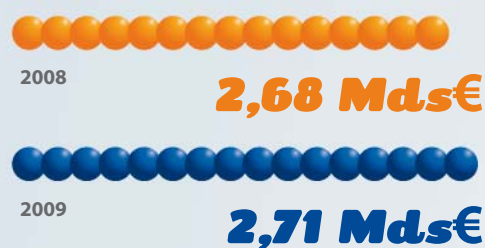


... Chiffres clés 2009

7 

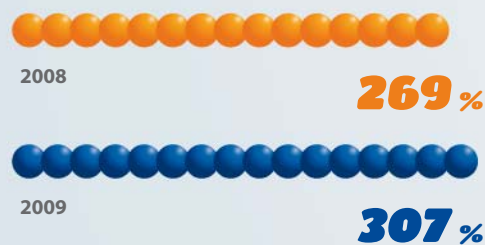
Fonds propres combinés (en milliards d'euros)

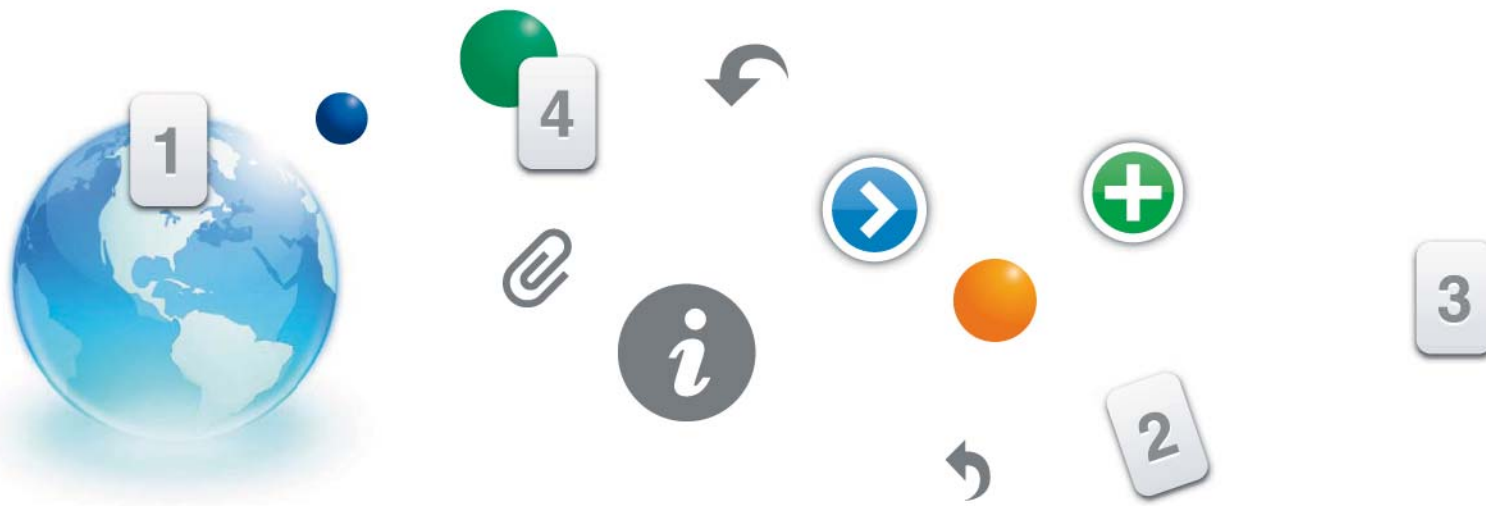
Les fonds propres part du Groupe s'élèvent à 2,71 milliards d'euros contre 2,68 en 2008. À nouveau confortés, ils restent à un niveau élevé.



Marge de solvabilité

Avec un taux de couverture au-dessus de 300 %, MMA conforte et prouve une nouvelle fois sa solidité financière. Le taux de couverture hors plus-values latentes est également en progression (205 % contre 201 % en 2008).





**Chiffre d'affaires
(évolution des primes acquises en millions d'euros)**

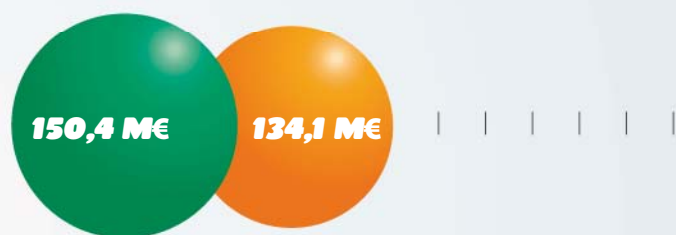
MMA IARD SA



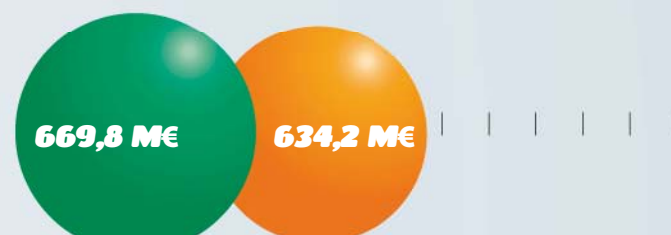
COVÉA FLEET



MMA IARD AM



COVÉA RISKS



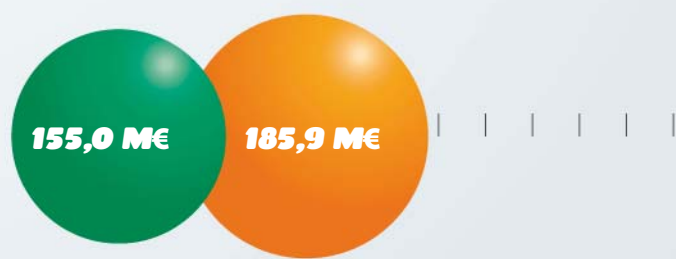
MMA VIE SA



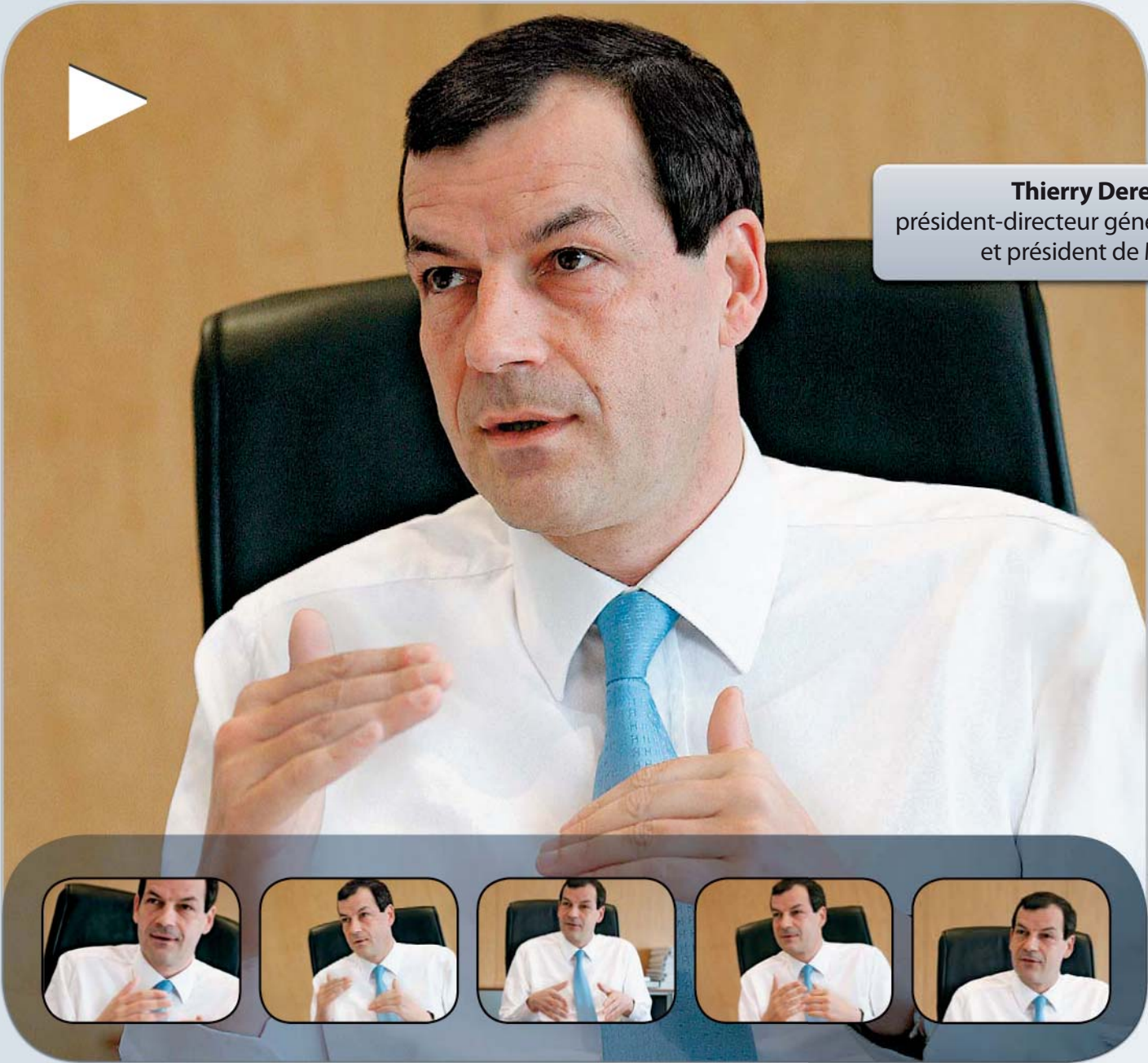
COVÉA CAUTION



DAS SA



● 2008
● 2009



Thierry Derez,
président-directeur général de Covéa
et président de MMA



L'interview

«MMA détient les atouts de ses succès futurs»



Quel regard portez-vous sur l'évolution du monde de l'assurance et de MMA en 2009 ?

Thierry Derez : L'année 2009 a été marquée par la crise économique mais aussi par des événements climatiques majeurs, les tempêtes Klaus et Quinten, et les orages de grêle. Malgré la reprise des marchés financiers en seconde partie d'année, les fondamentaux techniques de nombreuses compagnies d'assurances et mutuelles se sont dégradés. Tel a été le cas pour MMA, avec un ratio combiné sur l'exercice de l'ordre de 105 alors qu'il devrait être impérativement inférieur à 100. Face à cette situation, MMA a réagi dès le milieu de l'année. Son nouveau modèle de «développement durable» est dans l'intérêt de tous, salariés et agents généraux. Privilégier uniquement le développement ou la rentabilité ne serait profitable qu'à très court terme aux uns ou aux autres. Tout le monde serait rapidement perdant. L'accent porté sur la sélection des risques et la surveillance du portefeuille s'accompagne d'une prise de conscience : l'activité profitable d'un grand nombre d'agents ne doit pas être pénalisée par les difficultés de certains d'entre eux. Leur différenciation définit un mode de relation beaucoup plus sain entre MMA et son réseau.

Ce modèle donne-t-il un rôle particulier à MMA au sein de Covéa ?

T. D. : Seule enseignes à réseau d'agents du Groupe, MMA est, de ce fait, la seule à pouvoir occuper certains territoires d'activités, du moins avec autant d'engagement. Tel est le cas entre autres de l'Entreprise. Sur ces marchés, MMA est le fer de lance de Covéa. Alors qu'elle n'y est pas encore en concurrence avec l'ensemble des acteurs de l'assurance, elle doit profiter au maximum des avantages de son modèle pour concrétiser le plus possible ses potentiels de croissance.

Quel intérêt apporte Covéa à MMA ?

T. D. : Comme ses autres enseignes, Covéa fait bénéficier MMA d'une capacité accrue à réduire certains coûts, ce qui rejaillit sur les tarifs. Dans un contexte de concurrence de plus en plus marquée, c'est là un avantage majeur. La raison d'être de Covéa est d'optimiser la compétitivité de ses enseignes, ce qu'elle réalise de façon formidable. La gestion des sinistres avec AIS en est un exemple marquant, mais loin d'être le seul. Son intérêt est de mettre en lumière ce que le partage des coûts permet aussi comme perfectionnement du service au client. Les tempêtes de grêle que j'ai évoquées ont ainsi été l'occasion pour AIS de montrer une nouvelle fois sa capacité d'innovation à travers son service de débosselage des véhicules (voir pp. 10 et 11).

Quel impact auront les nouvelles règles de solvabilité pour MMA ?

T. D. : Les nouveaux standards européens de solvabilité (Solvency II) auront d'importants effets sur le monde de l'assurance. D'une part, l'effet taille de Covéa et la dispersion de ses risques vont permettre à ses enseignes de satisfaire bien plus facilement les exigences de ces standards. D'autre part, alors que cette évolution va profondément modifier le paysage de l'assurance, Covéa se trouve en position d'acteur, non de sujet. Or il est toujours mieux d'avoir son destin en main que de le voir pris en charge par un tiers, pas toujours animé des meilleures intentions. Cette perspective est à relativement court terme : la connaissance des nouvelles règles fin 2010 ou début 2011 entraînera l'adaptation des assureurs en 2011 et début 2012.

Comment voyez-vous l'avenir de MMA ?

T. D. : Pour toutes les raisons invoquées, auxquelles j'ajouterai l'expertise de ses salariés, le talent de ses agents, son image et sa grande capacité à innover, MMA a toutes les cartes en main pour atteindre ses objectifs de «développement durable». J'ai pleinement confiance dans ses équipes pour se mobiliser et réussir à tirer le meilleur profit de son nouveau modèle.

Thierry Derez, président-directeur général de Covéa et président de MMA

Covéa

Un leader mutualiste au service de 10 millions de sociétaires

Covéa, qui regroupe les mutuelles d'assurances MAAF, MMA et GMF, constitue l'un des acteurs majeurs de l'assurance dommages en France. Covéa permet la mise en place de synergies importantes, notamment dans les domaines des sinistres, de la gestion financière, de la réassurance, de l'achat d'espaces et de la Recherche et Développement, tout en respectant l'identité des enseignes. La solidarité financière entre ses membres est l'un des atouts de ce modèle économique, souple et efficace.

«En 2009, le groupe a poursuivi son développement sur l'ensemble de ses segments d'activité en renforçant significativement sa marge de solvabilité. Ces bons résultats confortent la justesse du modèle qui constitue un levier d'amélioration de compétitivité pour les trois mutuelles.»

**Thierry Derez, président-directeur
général de Covéa**

Les mutuelles de Covéa :



MAAF
Mutuelle sans intermédiaire,
assureur généraliste
du grand public,
particuliers et professionnels



MMA
Mutuelle à agents
généraux, assureur
multispécialiste
grand public et entreprises



GMF
Mutuelle sans intermédiaire,
assureur de particuliers,
assureur de référence pour les
agents de la fonction publique



25000
salariés

13
milliards
d'euros de
chiffre d'affaires
(+8%)

n°1
en assurances
de biens et
responsabilités

n°3
en entreprise

n°4
en santé
individuelle

MMA IARD
MMA IARD SA

14, boulevard Marie-
et-Alexandre-Oyon
72030 Le Mans Cedex 9
tél. 02 43 41 72 72
www.mma.fr

MMA VIE
MMA VIE SA

14, boulevard Marie-
et-Alexandre-Oyon
72030 Le Mans Cedex 9
tél. 02 43 41 72 72
www.mma.fr

DAS

33, rue de Sydney
72045 Le Mans Cedex 2
tél. 02 43 47 54 00
www.ladas.fr

Covéa Risks

19-21, allée de l'Europe
92616 Clichy Cedex
tél. 01 57 64 30 00
www.covea-risks.fr

Covéa Fleet

160, rue Henri-Champion
72035 Le Mans Cedex 01
tél. 02 43 47 57 00
www.covea-fleet.fr

Covéa Caution

10, boulevard Marie-
et-Alexandre-Oyon
72000 Le Mans
tél. 02 43 41 72 72
www.covea-caution.fr

