

Mai 2020

viewpoint

Entre nombreux hauts et rares bas d'une entreprise mondiale en croissance, trouver le juste équilibre

Quand Mauro Dugulin a accepté de rejoindre MAXIS GBN il y a cinq ans, il ne pouvait qu'en deviner les joies et les futurs défis. Il a aujourd'hui décidé de se retirer, comme annoncé cette semaine, et sera remplacé par Mattieu Rouot le 1^{er} juillet 2020, sous réserve de l'approbation du régulateur. Nous avons rencontré Mauro pour en savoir un peu plus sur sa décision de se retirer et évoquer les temps forts de ses cinq années passées au sein de MAXIS et, bien sûr, les futurs projets auxquels il envisage de consacrer son nouveau temps libre.

Explorer de nouveaux horizons

Quel que soit son métier, décider de passer à autre chose reste toujours un moment fort. Ayant travaillé chez MAXIS avant même le lancement de la joint-venture et acteur de la première heure du développement de l'activité telle que nous la connaissons aujourd'hui, une telle décision n'a pas dû être facile pour Mauro. Deux raisons majeures ont dicté son choix.



Mauro Dugulin aux côtés d'anciens membres du Conseil d'administration et de membres en poste lors de l'ouverture des bureaux de MAXIS à Londres (février 2017)

La première, nous a-t-il confié peu avant l'annonce publique de son départ, est d'ordre purement professionnel. « Je pense avoir atteint les objectifs convenus avec le conseil d'administration lorsque j'ai rejoint MAXIS en 2015. Ma première mission a été de lancer officiellement la joint-venture MAXIS. Malgré une croissance rapide, l'activité, chapeautée par deux multinationales dans deux continents, peinait à faire face au rythme du changement. »

« J'ai senti que le moment était venu de passer plus de temps avec ma famille tant que je suis en bonne santé et que j'ai suffisamment de temps pour en profiter. »

Son rôle était de créer l'entité MAXIS que nous connaissons aujourd'hui, de réorganiser la structure, de consolider sa réputation et de préparer l'entreprise pour l'avenir. « Depuis sa création il y a quatre ans, la joint-venture, aujourd'hui numéro un du marché, jouit d'une solide réputation et a toutes les clés en main pour se développer. Le moment est donc venu pour moi d'aller de l'avant. Confier les rênes de l'activité à un nouveau dirigeant visionnaire s'inscrit dans l'ordre logique de sa croissance. »

La deuxième raison ayant motivé Mauro à quitter MAXIS est d'ordre plus personnel. Plus de 30 ans durant, Mauro a toujours beaucoup voyagé, vécu à l'étranger et passé plus de la moitié de son temps loin de sa femme (qui l'a toujours soutenu dans sa carrière internationale) et de sa famille, une situation qu'il compte bien changer. « J'ai senti que le moment était venu de passer plus de temps avec ma famille tant que je suis en bonne santé et que j'ai suffisamment de temps pour en profiter. »

Et que compte-t-il faire pendant son nouveau temps libre ? Mauro compte se consacrer à ses passe-temps préférés et pourquoi pas, acquérir de nouvelles compétences.

J'aime être dehors, je vais donc passer beaucoup de temps à courir, faire du vélo et profiter d'autres

activités de plein air. J'ai aussi toujours aimé lire, mais je n'ai pas beaucoup de temps en ce moment. J'aurai donc la possibilité de lire plein de livres différents, que ce soit de la littérature classique, des livres d'histoire ou des essais sur la société et la vie. J'apprécie aussi de lire dans d'autres langues, donc je lis en anglais, en italien et en français.

« J'ai aussi toujours rêvé d'apprendre à jouer du piano et quelqu'un m'a dit récemment qu'il n'est jamais trop tard pour apprendre, alors ce sera certainement mon nouvel objectif ! »

Sa famille étant installée à Bruxelles, Mauro entend passer une bonne partie de son temps auprès de ses proches à jouer avec son petit-fils de deux ans et bientôt le petit dernier en route. Il souhaite également passer plus de temps dans sa ville

natale de Trieste, en Italie. « Je suis un homme de la mer, donc je prévois de rester souvent à Trieste, de vivre près de la mer et de regarder les incroyables couchers de soleil sur l'Adriatique. Je vais probablement répartir mon temps entre ces deux villes autant que possible. »

« J'ai aussi toujours rêvé d'apprendre à jouer du piano et quelqu'un m'a dit récemment qu'il n'est jamais trop tard pour apprendre, alors ce sera certainement mon nouvel objectif ! »



Trieste, Italie, ville natale de Mauro



Mauro au MAXIS Global Forum à Bruxelles, Belgique, en 2017

La fierté du devoir accompli

Mauro a rejoint MAXIS en 2015 après avoir quitté Generali Employee Benefits dont il a été le CEO les cinq dernières années de sa carrière au sein du Groupe Generali. MetLife et AXA travaillaient en partenariat depuis 1998, mais MAXIS ne fonctionnait pas comme une entité propre. Mauro a été recruté pour réorganiser l'activité et participer au lancement de la joint-venture officielle MAXIS. « J'étais en quête d'un nouveau défi et développer le nouveau « One MAXIS » m'a vraiment séduit. Lorsque j'ai eu la chance de rencontrer la direction d'AXA et de MetLife, j'ai perçu le très fort engagement des deux sociétés. Étant donné l'ampleur des sociétés mères, j'ai vu l'occasion de partager mon expertise et mon expérience et de les aider à développer MAXIS pour en faire une entité encore plus efficace. »

Totalement conquis par son séjour à Londres au début des années 2000, la capitale, incontournable selon Mauro, s'est naturellement imposée pour y installer la toute nouvelle entité. « La ville a tellement changé depuis mon séjour ici, mais j'ai toujours aimé le mode de vie et l'esprit des Londoniens. »

« C'est difficile de dire ce dont je suis le plus fier. Je pense que ma plus belle réussite est probablement la constitution de l'équipe MAXIS. »

Premier employé du « nouveau MAXIS » avant de prendre les commandes d'une entreprise de plus de 130 collaborateurs sur cinq continents, récemment devenue leader du marché, Mauro peut sans conteste se targuer de nombreux exploits à son actif.

« C'est difficile de dire ce dont je suis le plus fier. Je pense que ma plus belle réussite est probablement la constitution de l'équipe MAXIS. » Nos équipes de Business Development, alors réparties aux quatre coins du globe, sont restées assez similaires à ce jour, mais il fallait encore créer toutes les autres fonctions.

« Nous avons pris le parti de recruter des profils d'horizons différents, non issus des concurrents, un choix qui s'est avéré le bon. Recourir à une expertise externe à l'industrie nous a permis de créer MAXIS à notre manière, en adoptant de nouvelles idées pour croître et promouvoir notre activité. Qu'il s'agisse de marketing et de communication, d'innovation digitale ou de droit, ces nouvelles perspectives extérieures à l'industrie nous ont permis de penser différemment et de nous démarquer. »

Mauro a utilisé ici une comparaison particulièrement parlante. « L'équipe est assurément une grande réussite, le reste ce ne sont que des chiffres. J'aime nous comparer à une équipe de football. Le CEO, à l'instar du manager ou de l'entraîneur, est aussi bon que les joueurs qu'il dirige. Si vous changez de manager, son successeur a de grandes chances de réussir dès lors que les joueurs sont excellents. »

« J'aime nous comparer à une équipe de football. Le CEO, à l'instar du manager ou de l'entraîneur, est aussi bon que les joueurs qu'il dirige. Si vous changez de manager, son successeur a de grandes chances de réussir dès lors que les joueurs sont excellents. »

Créer une culture

Réunir deux grandes multinationales de l'envergure de MetLife et d'AXA en une seule et même joint-venture s'annonçait un défi passionnant. Comme Mauro l'a souligné, « nous devons définir une culture qui fonctionne pour l'entité en trouvant le juste milieu. Nous avons combiné le meilleur de la culture des sociétés mères en lui ajoutant notre propre touche. Nous avons ainsi créé une culture propre à « MAXIS ». L'ambiance au sein de notre organisation est toujours très dynamique, les collaborateurs s'apprécient et font ressortir le meilleur de chacun grâce à leurs approches collaboratives et créatives. »

Avoir recruté des talents à l'esprit start-up n'y est sans doute pas étranger, reconnaît Mauro. Tout le monde était prêt à s'impliquer et à collaborer à la création de l'entreprise. « Cet état d'esprit a vraiment perduré et s'intègre dans les acquis de MAXIS. Étant donné notre taille, chaque collaborateur répond personnellement de son travail et peut faire une réelle différence, mais nous pouvons également offrir des opportunités de croissance et de transformation. Un environnement idéal pour retenir et développer nos meilleurs talents ».

« nous devons définir une culture qui fonctionne pour l'entité en trouvant le juste milieu. Nous avons combiné le meilleur de la culture des sociétés mères en lui ajoutant notre propre touche. Nous avons ainsi créé une culture propre à « MAXIS. »



Bureau de MAXIS à Monument, Londres.

Des débuts délicats

Même si Mauro assure avoir adoré constituer la nouvelle équipe MAXIS de toutes pièces, comme pour toute start-up, il a été confronté à plusieurs défis en cours de route, notamment en ce qui concerne les données et la connexion au réseau MAXIS. « L'une des informations les plus précieuses que nous fournissons aux clients concerne le détail de leurs dépenses de protection sociale. Avoir les bons outils allait donc être d'une importance capitale. C'était un vrai défi quand j'ai commencé - MAXIS avait accès à des données incroyables, mais les systèmes qui assuraient le transfert n'étaient pas adaptés. L'une des premières choses que j'ai faites a été de convaincre les actionnaires d'investir dans un système informatique sur mesure. Aujourd'hui, BRIDGE facilite ce processus et fournit à nos clients les données du réseau dont ils ont besoin plus rapidement et en toute sécurité.

« Aujourd'hui, lors d'événements organisés pour nos membres comme le MAXIS Global Forum, vous voyez à quel point nos partenaires réseau sont impliqués, et c'est un réel plaisir de passer du temps avec eux. »

« L'autre défi était de changer la perception de MAXIS au sein de notre propre réseau en démontrant pourquoi devenir membre de MAXIS valait vraiment la peine. Nous avons décidé de mettre en place une équipe dédiée à la gestion du réseau pour travailler avec les membres et instaurer un véritable sentiment de connectivité. Aujourd'hui, lors d'événements organisés pour nos membres comme le MAXIS Global Forum, vous voyez à quel point nos partenaires réseau sont impliqués, et c'est un réel plaisir de passer du temps avec eux. »

En mal de MAXIS

Bien qu'il ait décidé de passer à autre chose, Mauro a reconnu que son travail chez MAXIS et dans la protection sociale au sens large allait beaucoup lui manquer. « Je suis quelqu'un de foncièrement sociable, et c'est probablement la raison pour laquelle je travaille dans la protection sociale depuis si longtemps.

Ce secteur est incontestablement tourné vers l'humain, et mon travail en étroite collaboration avec l'équipe MAXIS, mais aussi avec nos clients, nos courtiers, nos consultants et nos membres va me manquer. Le travail à distance que nous connaissons aujourd'hui est certes une bonne chose

et il est possible de gagner encore en productivité, mais les meilleures relations et les meilleurs résultats s'obtiennent en face à face grâce aux échanges d'idées ».

Mauro a particulièrement apprécié les grands rendez-vous de MAXIS comme le MeetUp avec l'ensemble du personnel ou le MAXIS Global Forum, comme celui de Lisbonne l'année dernière, qui vont certainement lui manquer. Comme il l'explique, « ces rendez-vous ont toujours été de formidables moments d'échanges entre personnes de tous horizons, et l'occasion d'apprendre à mieux se connaître et partager les connaissances et les expériences ».



Personnel et membres du réseau MAXIS au MAXIS Global Forum à Lisbonne, au Portugal, en 2019

L'avenir de MAXIS

Mauro quittera la présidence le 30 juin après un quinquennat couronné de succès. Il lègue un réseau plus fort que jamais qui, sous la direction de Mattieu, a toutes les cartes en main pour prospérer à l'avenir. « Personnellement, je suis fier de ce que nous avons accompli ensemble ces cinq dernières années. Nous avons réussi l'exploit de devenir leader du marché - et plus rapidement que ce que le conseil attendait. MAXIS repose aujourd'hui sur des bases solides. Le défi est donc de capitaliser sur ces acquis pour se développer. Si l'activité a atteint aujourd'hui sa vitesse de croisière, de nombreuses opportunités d'innovation et d'agilité restent à saisir.

« MAXIS est vouée à un avenir prometteur, les partenaires de notre réseau sont les plus performants sur leurs marchés locaux et nous sommes leaders dans le domaine de la santé et du bien-être - à la fois en termes d'analyse et de solutions. Un atout plus précieux que jamais en cette crise du COVID-19. Notre agilité nous a permis d'aider nos clients à trouver rapidement les bonnes solutions. »

« Grâce au fort engagement des deux sociétés mères dans l'innovation digitale, MAXIS est idéalement placée pour continuer à offrir de nouvelles solutions pour l'avenir ; qu'il s'agisse de complémentaires santé, de couverture de la « gig economy », de plateformes de protection sociale ou de blockchain, l'équipe MAXIS est prête à développer une solution adaptée aux besoins des multinationales employeurs. »

« MAXIS est vouée à un avenir prometteur, les partenaires de notre réseau sont les plus performants sur leurs marchés locaux et nous sommes leaders dans le domaine de la santé et du bien-être - à la fois en termes d'analyse et de solutions. Un atout plus précieux que jamais en cette crise du COVID-19. »

Mauro est heureux de confier les rênes à quelqu'un qui connaît parfaitement l'activité. Mattieu collabore avec MAXIS depuis 2014 et siège au conseil d'administration depuis le lancement de la joint-venture.



Le nouveau CEO, Mattieu Rouot

« Mattieu est un manager très expérimenté qui travaille en étroite collaboration avec MAXIS depuis des années - il est assurément la personne idéale pour mener MAXIS à bon cap et tirer profit des fondations que nous avons bâties avec tant de réussite. Je voudrais lui souhaiter le meilleur et lui dire de prendre du plaisir. Prendre les commandes de MAXIS, c'est endosser un rôle qui est sans nul doute dynamique, haut en défis, assez unique, mais surtout très gratifiant, comme il en fera l'expérience ».

Nous aimerions tout simplement remercier Mauro de s'être entretenu avec nous et de nous avoir fait partager quelques-unes de ses expériences chez MAXIS. Nous lui souhaitons le meilleur pour l'avenir et espérons le voir bientôt jouer un concerto pour piano !



Collaborateurs MAXIS lors du premier MeetUp MAXIS à Windsor au Royaume-Uni en septembre 2018

Ce document a été préparé par MAXIS GBN et est fourni à titre purement informatif - il ne constitue nullement un conseil. MAXIS GBN a pris toutes les précautions nécessaires pour s'assurer que les informations contenues dans ce document ont été obtenues à partir de sources fiables. L'exactitude ou l'exhaustivité de ces informations ne sauraient toutefois être garanties. Les informations contenues dans ce document peuvent être modifiées à tout moment et sans préavis. La confiance que vous accordez à ces informations relève donc de votre unique responsabilité. Ce document est strictement privé et confidentiel. Il ne saurait être copié, distribué ou reproduit, en tout ou partie, ni transmis à aucun tiers.

MAXIS Global Benefits Network (le « Réseau ») est un réseau de compagnies d'assurance (les « Membres ») agréées dans leur pays respectif et membres du réseau MAXIS (le « Réseau ») fondé par AXA France Vie, Paris, France (AXA) et par Metropolitan Life Insurance Company, New York, NY, USA (MLIC). MAXIS GBN, société immatriculée à l'ORIAS sous le numéro 16000513, ayant son siège au 313, Terrasses de l'Arche - 92 727 Nanterre Cedex, France, est un intermédiaire en assurance et réassurance dont la mission est de promouvoir le Réseau. MAXIS GBN est conjointement détenu par les affiliés d'AXA et de MLIC, et n'émet pas de contrat d'assurance ni ne fournit de prestations d'assurance ; ces activités sont assurées par les Membres. MAXIS GBN opère au Royaume-Uni par le biais de son établissement britannique ayant son siège au 1st Floor, The Monument Building, 11 Monument Street, London EC3R 8AF, immatriculé sous le numéro BR018216, et dans les autres pays membres de l'Union européenne, en libre prestations de services. MAXIS GBN exerce ses activités aux États-Unis par le biais de MetLife Insurance Brokerage, Inc., domicilié au 200 Park Avenue, NY, NY, 10166, courtier en assurance agréé dans l'État de NY. MLIC est l'unique membre du Réseau autorisé à exercer des activités d'assurance dans l'État de NY. Les autres membres ne sont ni agréés, ni autorisés à exercer à NY, et les polices et contrats qu'ils émettent ne sont ni approuvés par le Superintendent of Financial Services de NY, ni couverts par le fonds de garantie de l'État de NY, ni soumis au droit de l'État de NY MAR00629/0520