

■ L E S A M I S D E ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Séminaire  
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Algoé<sup>2</sup>  
Alstom  
ANRT  
AREVA<sup>2</sup>  
Cabinet Regimbeau<sup>1</sup>  
CEA  
Chaire "management de l'innovation"  
de l'École polytechnique  
Chaire "management multiculturel  
et performances de l'entreprise"  
(Renault-X-HEC)  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNES  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Crédit Agricole SA  
Danone  
Deloitte  
École des mines de Paris  
ESCP Europe  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
Fondation Crédit Coopératif  
Fondation Roger Godino  
France Télécom  
FVA Management  
Groupe ESSEC  
HRA Pharma  
IBM  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
La Poste  
Lafarge  
Ministère de l'Industrie,  
direction générale de la compétitivité,  
de l'industrie et des services  
OCP SA  
Paris-Ile de France Capitale Economique  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industries  
Thales  
Total  
Wight Consulting<sup>2</sup>  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> décembre 2010)

**COMMENT ÊTRE À LA FOIS  
UN ASSUREUR ET UN ASSURÉ ?**

par

**Gérard ANDRECK**  
Président de la MACIF

Séance du 2 avril 2010  
Compte rendu rédigé par Yves Dougin

**En bref**

Entreprise de l'économie sociale, la MACIF plaide pour une économie humaine, solidaire et responsable. Comme quelques autres ténors de l'économie sociale, elle sait concilier la qualité des services et les résultats économiques. Dans le contexte actuel, ce modèle qui est fondé sur le sociétariat et non sur l'actionnariat est-il susceptible de redonner du sens à notre société ? Permet-il de montrer aux millions de sociétaires de la MACIF ce que solidarité veut dire ? Comment s'inventent au sein de la MACIF des pratiques quotidiennes différentes de celles d'une société de capitaux ? Gérard Andreck a gravi tous les échelons de la mutuelle d'assurance avant d'en prendre les commandes en 2006. Grand patron engagé dans l'économie sociale, il pourra évoquer l'histoire de la MACIF et son évolution dans le contexte de crise financière tout en développant ses réflexions sur l'avenir du sociétariat.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris  
Tél : 01 42 79 40 80 - Fax : 01 43 21 56 84 - email : [ecopar@paris.ensmp.fr](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>

## **EXPOSÉ de Gérard ANDRECK**

La MACIF a été créée en 1960, au moment du boum de l'assurance automobile. Comme toutes les compagnies d'assurance mutuelle, la MACIF a largement profité de la décision prise en 1959 d'obliger les automobilistes à assurer leur véhicule en responsabilité civile. Ce fut un élément déclencheur pour l'assurance en France. Pendant des années, la MACIF, tout comme les autres mutuelles, ne va exercer qu'un seul métier, celui d'assureur automobile. Elle a été créée à Niort pour deux raisons. La première, c'est qu'il existe en Poitou-Charentes une culture d'économie sociale très ancienne, en particulier en matière de coopératives. La seconde raison réside tout simplement dans le phénomène de contagion qui a eu lieu à l'époque dans cette région. Les deux compagnies qui ont déclenché le développement des mutuelles d'assurance, la MAIF et la GMF, ont toutes les deux été fondées en 1936. En 1960, la MAIF, qui est une mutuelle créée par des syndicats d'enseignants, est déjà bien installée. Elle est rodée à la fois en matière de gouvernance et de produits. Devant ce succès, les artisans sont les premiers à réagir. La chambre nationale des Métiers demande alors à la MAIF de l'aider dans ses démarches pour bâtir une mutuelle socioprofessionnelle, qui deviendra la MAAF, en 1960. Elle se concentre sur deux cibles professionnelles : les artisans et les professions libérales.

### **MAIF ET MAAF, parrains de MACIF**

Dix ans plus tard, les petits commerçants et les PME de Niort sont à leur tour allés demander l'assistance des deux réseaux déjà en place, via la chambre de commerce, afin de créer ce qui allait devenir la MACIF. Par solidarité et en réponse à cette demande, la MAIF principalement et la MAAF ont quasiment bâti la totalité du fonds d'établissement réglementaire de la MACIF. Ils ont fourni les cadres de la production et de la gestion des sinistres. Cet esprit de groupe, nous le retrouvons aujourd'hui encore dans les outils communs à l'ensemble des mutuelles d'assurance. Mais les valeurs de l'économie sociale n'étaient pas seules à l'œuvre. La mutuelle était en définitive la forme la plus adéquate pour gérer les problèmes d'une profession, avec un bon retour en matière de rapport qualité/prix. Le statut de mutuelle permettait d'abord et surtout à ces professionnels de gérer leurs affaires entre eux.

### **Ouverture aux salariés**

Pendant les dix premières années, nous avons travaillé dans un cadre exclusivement socioprofessionnel. Cette période a d'ailleurs été difficile. Dès que Jacques Vandier a été recruté au poste de directeur général (il venait de la commission de contrôle des assurances) il a convaincu ses collègues d'ouvrir le statut de la MACIF aux salariés pour atteindre plus rapidement la taille critique. Cette décision a permis à la mutuelle de véritablement décoller et de devenir ce qu'elle est aujourd'hui, c'est-à-dire le premier assureur automobile français avec un total de 4 800 000 adhérents. Les représentants du corps fondateur, les commerçants et les patrons de PME, ne représentent que 8 % des adhérents, soit à peu près le poids qu'ils occupent dans la société française. Cela veut dire que 92 % d'entre eux sont des salariés.

### **En 1970 : premières interrogations statutaires**

Voilà notre histoire balayée de façon succincte : une aide à la création avec le soutien d'autres mutuelles niortaises, un départ très socioprofessionnel et une innovation majeure avec cette ouverture vers les salariés. C'était il y a 50 ans. La MACIF est devenue un groupe relativement puissant, qui emploie 8 900 salariés et qui possède des participations dans beaucoup de secteurs. Pendant longtemps, la MACIF ne s'est pas interrogée sur les fondements de son choix statutaire. Au début des années 1970 s'est posée la question de savoir si nous devons conserver le statut de mutuelle. Une partie des commerçants adhérents, voyant la croissance qui avait déjà été enregistrée après l'ouverture aux salariés, a pensé qu'il fallait se "démutualiser", opter pour un statut de société anonyme (SA) classique, et rejoindre

la Fédération française des sociétés d'assurance (FFSA). Le débat s'est terminé par une assemblée générale qui s'est tenue à Lille en 1973. Près de 3 000 adhérents s'y sont rendus pour finalement réaffirmer l'orientation initiale : la MACIF est restée une mutuelle. Ce n'est qu'à partir de ce moment-là que nous avons réfléchi sur le concept d'économie sociale.

### **Collectivement assureurs, individuellement assurés**

La MACIF n'a ni actionnaire, ni capital à rémunérer. Ses sociétaires sont collectivement assureurs, c'est le principe même de la mutuelle, mais aussi individuellement assurés. Je voudrais ici rappeler les principes auxquels nous ne pouvons déroger : le partage démocratique, qui attribue une voix à chaque adhérent, la solidarité à l'intérieur du groupe, la non-appropriation individuelle du profit, la qualité des produits et des services, et enfin, l'épanouissement des individus. Cela concerne aussi les salariés. Ce n'est pas toujours facile à gérer, mais c'est un point fort qui constitue l'un de nos axes stratégiques, et cela depuis l'origine. Ces principes ne sont pas sans conséquence, notamment en ce qui concerne nos fonds propres, qui demeurent impartageables et restent la propriété de l'ensemble des adhérents. Mais nous devons respecter ce cadre.

### **Adapter l'organisation à la taille de l'entreprise**

L'un des premiers problèmes auquel la MACIF a été confrontée fut d'adapter son organisation à sa taille, qui augmentait rapidement. Nous nous sommes en effet rendu compte que Niort devenait un "entonnoir". Tout arrivait au siège, qui gérait tout. Nous étions en train de perdre le contact avec l'adhérent de base et cela avait des répercussions sur la qualité. Nous avons alors pris la décision de décentraliser techniquement la MACIF, en créant des centres de gestion répartis dans 11 régions, lesquelles ne correspondent à aucune région administrative, sauf pour l'entité du Nord-Pas-de-Calais. C'est l'un de mes regrets de président. Elles ont été définies par rapport au volume de sociétaires que nous avions dans ces zones. Dans certains cas, c'est devenu un vrai casse-tête car tout est organisé en fonction de ce découpage, et certaines de nos régions chapeautent parfois plusieurs régions administratives.

### **Régler le problème de l'exercice du pouvoir**

Si cette décentralisation technique nous a permis de nous rapprocher de nos sociétaires, elle ne réglait pas le problème de l'exercice du pouvoir. Les adhérents étaient finalement assez peu intégrés à la direction de l'entreprise. Nous avons donc décidé d'entreprendre un programme de régionalisation politique, de manière à ce que les 4 800 000 sociétaires puissent être représentés par 24 administrateurs. Plusieurs phases intermédiaires permettent de remonter cette pyramide de représentation. Chaque région possède une assemblée régionale et un conseil d'administration qui concentrent des pouvoirs très importants. Les adhérents élisent, par fraction de 2 000 ou de 2 500 selon la taille des régions, les délégués qui siègent à l'assemblée régionale. Ces derniers votent afin de désigner les membres du conseil d'administration régional qui deviendront leurs délégués nationaux. Il y a 144 délégués nationaux à la MACIF. Ce sont eux qui constituent l'assemblée générale de la MACIF et qui élisent les 24 administrateurs représentant l'ensemble des sociétaires. Au départ, nous étions sur une base de 2 administrateurs par région. Mais le poids très important des régions Rhône-Alpes et Île-de-France nous a amenés à leur octroyer un administrateur supplémentaire. À ces 24 administrateurs s'en ajoutent 4 autres représentants les salariés, élus directement par leurs pairs. Ils participent à tous les actes de la gouvernance, avec les mêmes pouvoirs que les autres.

### **Gouvernance et attribution des mandats**

Le système de gouvernance et d'attribution des mandats s'appuie sur des critères historiques et de représentativité. Les fondateurs, c'est-à-dire les professionnels indépendants, les commerçants, les PME, les TPE, concentrent 25 % des mandats. Nous avons ensuite affecté

15 % des mandats aux représentants de l'économie sociale, c'est-à-dire aux coopérateurs, aux associations et aux mutuelles de santé adhérentes à la Fédération nationale de la mutualité française. Enfin, 60 % sont réservés aux confédérations syndicales. Lorsque nous avons bâti ce modèle de gouvernance, la répartition entre les 5 principaux syndicats était relativement simple. Aujourd'hui, avec les nouvelles règles de représentativité syndicale, les choses sont un peu plus compliquées. Nous tentons actuellement de les faire évoluer dans le cadre du projet d'entreprise dont je vais vous parler tout à l'heure.

Sur les bases de ce système global de répartition, nous présentons notre liste d'union mutualiste. Il peut y avoir des listes concurrentes, même si cela arrive rarement. Deux listes d'Union de consommateurs ont déjà été présentées et il y a eu également une tentative du Front national, pilotée par les petits commerçants qui considéraient que nous faisons la part trop belle aux confédérations syndicales. C'est le risque des systèmes démocratiques ouverts, même si, dans ce cas, nous avons réussi à les sortir du jeu. Lorsque des listes concurrentes apparaissent, nous organisons une élection et les mandats sont attribués en fonction du résultat.

### **Sortir de l'automobile**

Le métier principal de la MACIF était, à l'origine, concentré sur l'assurance automobile. En 1970, nous avons ajouté les contrats habitation à notre offre, avant de nous diversifier progressivement vers d'autres assurances de biens. En 1997, à l'époque où j'ai été nommé directeur général, le chiffre d'affaires de la MACIF était constitué à 80 % d'automobile, 10 % d'habitation et 10 % d'épargne. L'offre étant devenue saturée et extrêmement concurrentielle, nous devons réagir afin de préserver le nombre de nos adhérents, les fidéliser en leur proposant une offre diversifiée, même si cela impliquait une croissance plus faible que les années précédentes. Dix ans plus tard, l'automobile ne représente plus que 33 % de notre chiffre d'affaires et nous n'y avons pas perdu en part de marché, au contraire. L'habitation représente 10 % et les autres assurances de biens 6 %. Contrairement à la plupart des mutuelles, l'activité IRD (Incendie Risque Divers) ne représente plus que la moitié de notre volume d'affaires. Nous nous sommes fortement développés dans les métiers de l'épargne. L'an dernier, nous y avons réalisé d'excellents résultats. Nous nous sommes également lancés dans l'assurance santé en 2002.

### **Les sept métiers de la MACIF**

Nous avons poursuivi sur cette voie. En quelques années, la MACIF est devenue un groupe très diversifié, structuré en plusieurs pôles : l'assurance de personnes, l'assurance dommage, la santé, la prévoyance avec MACIF Mutualité, l'épargne assurance-vie avec Mutavie et enfin, la banque, un nouveau métier que nous développons avec la MAIF. Pour l'ensemble de ces activités, nous proposons des contrats aux entreprises, aux professionnels et aux particuliers. Parallèlement à ces pôles, nous avons regroupé dans notre filiale MACIFilia, qui est une société anonyme, tous les contrats que nous ne pouvons assurer à la MACIF. Le statut juridique de MACIFilia nous permet notamment de faire appel au courtage pour des risques sophistiqués que nous ne savons pas gérer et pour lesquels nous n'avons ni la taille, ni les compétences. C'est aussi le pôle qui gère nos activités sur internet, à travers une filiale entièrement dédiée aux ventes via ce canal.

### **Seize milliards d'encours sur l'épargne**

Le pôle épargne assurance-vie a également adopté le statut de SA. Il propose des produits en euros classiques, de l'épargne de précaution à l'épargne de projet. Cette activité est devenue significative puisque nous gérons 15,6 milliards d'encours. L'an dernier, notre encaissement est passé de 1,3 à 2,4 milliards avec l'appel d'air provoqué par la forte baisse du taux de rémunération du Livret A d'une part, puis par la crise d'autre part, qui a poussé les gens vers des placements sécurisés. Si nous ne sommes pas les seuls à en avoir bénéficié, nous avons toutefois enregistré d'excellentes performances par rapport à nos concurrents.

MACIF Gestion regroupe l'activité de gestion d'actifs financiers, pour laquelle nous essayons la spécificité sociale qui nous caractérise. Nous gérons donc 23 fonds communs de placement dont l'un est destiné aux entreprises. C'est une activité encore réduite mais qui se développe rapidement. Dès 1998, l'équipe chargée de cette activité a su être innovante en matière de placement éthique. Nous avons acquis une véritable légitimité sur le terrain du développement durable et nous cultivons cette spécificité de façon significative.

### **Le gros dos sur les services à la personne**

La branche service à la personne, où nous sommes associés à la MAIF, à la MGEN (Mutuelle de l'Éducation Nationale, ndlr) et aux Caisses d'Épargne, se heurte aujourd'hui aux problèmes de solvabilité de l'offre que rencontre ce secteur en forte croissance. Après l'euphorie générée par le plan Borloo, la réalité du terrain montre que le sujet est très délicat et nous n'avons pas encore trouvé le bon modèle. Le problème de la mise en relation reste entier : les grands assureurs et les grands banquiers ont milité pour la création de plateformes communes, mais les besoins sont complexes à appréhender. Les offres de services à la personne restent des offres de proximité pour lesquelles les plateformes ne sont pas adaptées. Ce sont enfin des métiers de temps partiel, où la mobilité est très forte. Cela entraîne des problèmes de qualité et de suivi importants. La crise, en freinant la demande, n'a pas arrangé les choses. Avec nos partenaires, nous essayons de proposer une offre intégrée afin de garantir une meilleure qualité de service. Nous proposons aux salariés que nous embauchons une rémunération et un statut susceptibles de les fidéliser. Certaines associations s'en occupent, mais pour le moment, nous faisons le gros dos jusqu'à ce que cela fonctionne un peu mieux.

### **Du mécénat à la création de filiales**

Nous avons commencé à regarder au-delà de nos frontières à la fin des années 1990. Tout d'abord en Pologne, où nous avons aidé les représentants de Solidarnosc à lancer leur mutuelle, baptisée T UW (Towarzystwo Uberzpiczeñ Wzajemnych). Cela a été mon premier job à l'international. Nous leur avons apporté l'assistance technique et une partie des capitaux, comme d'autres l'avaient fait pour nous 30 ans auparavant. T UW compte aujourd'hui 380 000 adhérents, son offre est équilibrée et elle est en train de conquérir des parts de marché assez significatives. Nous participons encore à sa gestion. Cela ne nous a pas empêchés de créer sur place une filiale Vie Épargne directe, MACIF Zycie, que nous avons ouverte en octobre 2004.

Nous disposons à l'étranger d'un certain nombre de participations engagées sur le même modèle, dans lesquelles nous pouvons être à la fois acteur sur le marché et assistant technique. C'est le cas en Grèce, avec Syneteristiki, en Côte d'Ivoire, en Tunisie où nous assistons l'ancienne MAIF tunisienne, en Algérie, au Maroc, en Espagne où nous disposons d'une filiale commune avec la MAIF, et enfin au Portugal où MACIF Portugal vient d'être créée après que nous ayons pris la majorité d'une société d'assurance locale que nous allons certainement transformer en mutuelle. Pour accompagner ce développement, nous avons par ailleurs noué des partenariats au sein d'un groupement européen d'intérêt économique, nommé Euresa, qui regroupe une quinzaine d'assureurs européens issus de l'économie sociale.

### **Pas de comptes consolidés**

Nous réalisons aujourd'hui moins de 3 % de notre chiffre d'affaires à l'international. C'est très peu. Nous ne rentrons au capital de ces entreprises partenaires que si elles en ont besoin. Notre but n'est pas de créer des sociétés captives, mais de créer des sociétés d'économie sociale en Europe. Pour la société grecque, par exemple, nous les assistons dans la gestion au côté de la MAIF, des Belges de P&V et du groupe italien Unipol (trois mutuelles membres d'Euresa, ndlr). Le vice-président est un représentant de la MACIF. Il y a deux exceptions à cette règle : Atlantis en Espagne, et MACIF Portugal, car il s'agit de filiales directes. Ce sont les seuls cas où ces participations sont consolidées.

## **Interroger le modèle**

Cette croissance accélérée, parfois loin de nos bases, nous a conduits à nous pencher sur notre propre modèle. Nous sommes actuellement dans une phase introspective, que nous mènerons jusqu'en 2015. Les échanges préalables ont duré plus d'un an. Nous avons associé toutes les forces vives : les délégués, l'encadrement, les salariés, les cadres dirigeants, les organisations syndicales et, pour la première fois, des sociétaires, grâce à des tables rondes organisées sur l'internet. Tous ces gens se voient, travaillent sous forme de groupes et d'ateliers, puis nous nous réunissons en congrès afin de valider un texte fondateur. Ce texte a été divisé en 18 projets isolés, sur lesquels travaillent toutes les équipes.

### **Chaque adhérent potentiellement président**

Nous qui pensions avoir pris les bonnes orientations stratégiques, sommes tombés d'assez haut. Concernant la gouvernance, par exemple, les sociétaires nous ont reproché de ne pas être tout à fait honnêtes par rapport à nous-mêmes. Ils nous ont en effet rappelé que, dans une mutuelle, n'importe quel adhérent peut et doit pouvoir accéder aux fonctions de représentation et obtenir, ultime étape, la présidence de la MACIF. Or, ils ont constaté que le système était complètement verrouillé puisque ceux qui introduisent la représentation ne peuvent être issus que des confédérations syndicales, du secteur associatif coopératif ou de l'univers des commerçants. Nous avons décidé d'y remédier dès juin 2011 en introduisant dans notre dispositif de gouvernance un quota de 5 % ouvert à la société civile. Ce qui veut dire que n'importe quel adhérent de la MACIF pourra "candidater" à toutes les étapes du système de représentation. Cela n'a pas été simple à faire adopter car toutes les confédérations syndicales étaient vent debout contre ce principe, mais nous avons fini par l'obtenir.

### **Le projet d'entreprise**

Le projet d'entreprise que nous sommes en train de reformuler s'appuie sur la création de valeur sociale. L'économie sociale apporte de la valeur sociale en ce sens qu'elle constitue, entre autre, un puissant régulateur tarifaire. S'il n'y avait pas eu les mutuelles, les tarifs d'assurance seraient deux fois supérieurs à ce qu'ils sont actuellement. Nous avons régulé le marché par le bas en exerçant une concurrence très forte sur les autres compagnies. C'est ce qui explique notre fort taux de pénétration. En France, un véhicule sur deux est assuré par une mutuelle.

### **Un rapprochement avec la MAIF et la Matmut**

Autre volet de nos réflexions : conforter et déployer nos activités en France et à l'étranger. Pour avancer sur ce point, nous avons passé deux partenariats très importants. Le premier a été signé avec la MAIF et les Caisses d'Épargne, afin de mettre en place toute une série d'offres de produits bancaires. Le second consacre notre rapprochement avec la MAIF et la Matmut, afin de renforcer la solidarité financière entre nos entreprises. Si l'une d'entre elles était défaillante, les deux autres s'engagent à la soutenir. Nous avons créé pour cela une SGAM (Société de groupe d'assurance mutuelle) baptisée SFEREN. La SGAM dispose d'un statut permettant à des sociétés d'assurance mutuelles ou des institutions de prévoyance de droit français d'encadrer leurs relations financières. Cette structure nous permet de débloquer 200 millions d'euros rapidement en cas de difficultés, ce qui, en termes de marge de solvabilité, est important. Ces accords nous permettent également de créer des centrales d'achat communes afin de minimiser nos achats d'espace et de réduire nos frais généraux.

# DÉBAT

## Des mutuelles vertueuses

**Un intervenant :** *Vous nous avez dit que, sans les mutuelles, les tarifs d'assurance seraient deux fois plus élevés. Comment l'expliquez-vous ? Les mutuelles sont plus efficaces, plus économes, ou bien sont-elles plus vertueuses ?*

**Gérard Andreck :** Nos résultats sur fonds propres, donc notre rentabilité financière, sont compris entre 3 et 4 %. Nous n'avons donc pas les mêmes impératifs de rendement qu'AXA ou Generali. Second point, en partie évoqué dans votre question, nous avons toujours eu une meilleure maîtrise de nos frais généraux. Nous avons été les premiers à industrialiser nos procédures. Nous avons depuis été copiés et avons perdu, de ce fait, cet avantage. Nous avons réussi à peser sur les tarifs du marché tout simplement parce que nous sommes arrivés dans les années 1970 avec des offres 30 % moins chères que celles des assureurs classiques. Aujourd'hui, nous nous situons entre 8 % et 10 % sous la moyenne du marché. Nous sommes absolument certains d'avoir été les artisans de cette régulation, en particulier sur l'habitation et l'automobile. Comme nous sommes beaucoup moins diversifiés que d'autres, nous avons concentré tous nos efforts sur ces produits IRD.

## “Démutualisation” et hausse de prix

**Int. :** *N'y aurait-il pas une comparaison intéressante à faire avec le marché anglais, où l'économie sociale est moins développée et où les primes d'assurance automobile sont très élevées ?*

**G. A. :** L'économie sociale a été très développée en Angleterre jusqu'au début des années 1990, où le pays a enregistré une vague de “démutualisation” très forte dans l'assurance. Ce mouvement a donné naissance à deux grands groupes. L'assurance y est devenue l'une des plus chères du monde. C'est aussi en Grande-Bretagne que l'on dénombre le plus grand nombre de jeunes non assurés. Il semblerait qu'il y ait actuellement une tendance inversée.

## Un projet de statut européen

**Int. :** *Compte tenu de la rareté relative du modèle mutualiste à la française, pourquoi ne développez-vous pas une politique économique plus active à l'international, plutôt que de vous contenter de partenariat militant ? Vous avez par ailleurs évoqué vos problèmes de découpage régional. Pourquoi ne pouvez-vous pas corriger le tir ?*

**G. A. :** Pour répondre à votre question sur l'international, sachez que nous nous posons clairement la question de la création d'un groupe européen, qui rassemblerait un certain nombre de nos filiales stricto sensu. C'est un sujet majeur mais compliqué, car notre gouvernance n'est pas adaptée à ce type d'organisation. Pour passer au groupe, nous avons besoin de capitaux importants. C'est aussi la raison pour laquelle nous avons réalisé cette alliance avec la MAIF et la Matmut. Il ne manque que le statut de mutuelle européenne. Aujourd'hui, certains pays européens ne prévoient pas dans leurs textes le statut de mutuelle d'assurance, lorsqu'il n'est pas tout simplement interdit. Ce projet de statut, qui doit nous permettre de nous installer dans tous les pays de la zone euro à partir du statut de la maison mère, était dans les cartons de la Commission européenne mais José-Manuel Barroso a estimé que nous ne nous étions pas beaucoup bougés sur ce sujet, ce en quoi il n'avait pas tout à fait tort. Nous sommes donc repartis dans des actions de lobbying. Nous avons rencontré à Strasbourg l'intergroupe parlementaire chargé de l'économie sociale à trois reprises depuis le début de l'année pour débattre de ce projet. Nous avons bon espoir.

## Le casse-tête de la diversification

Sur la question des régions, il se trouve qu'elle fait partie des 18 plans d'action sur lesquels nous travaillons dans le cadre de notre projet d'entreprise. Cela dit, je ne suis pas trop optimiste car ce sont des changements complexes à mettre en œuvre. C'est la même chose sur les sujets liés à la diversification, sauf que dans ce cas, la nécessité fait loi. Sur un marché aussi saturé que celui de nos métiers de base, nous devons tout faire pour préserver notre part de marché, et ce, d'autant plus rapidement que les banquiers nous concurrencent avec une réussite assez extraordinaire. En matière d'IRD, ils ont acquis 8 % de part de marché en 7 ans. Des majors comme le Crédit Agricole, la BNP ou le Crédit Mutuel se développent de façon exponentielle, avec des moyens considérables et en apportant de véritables innovations. Les filiales régionales des Caisses d'Épargne s'y mettent. Nous sommes lancés dans une course contre la montre et nos challengers sont redoutables. À chaque fois qu'un sociétaire prend un crédit immobilier, nous perdons le contrat habitation dans l'année qui suit et la totalité des contrats dans les deux ans. C'est aussi clair que cela. C'est la raison pour laquelle nous nous lançons sur la banque de détail. L'enjeu, c'est notre capacité à fournir les mêmes réponses que nos concurrents.

## Pas de levée de fonds pour les mutuelles

**Int. :** *Vous nous avez parlé de la façon dont vous garantissez vos risques en vous associant avec d'autres mutuelles. N'avez-vous pas les mêmes contraintes que les sociétés anonymes d'assurance ?*

**G. A. :** Contrairement aux sociétés anonymes, nous n'avons pas accès aux marchés financiers pour lever des capitaux. Nous n'avons droit qu'aux emprunts subordonnés et nous ne pouvons augmenter nos fonds propres que par nos résultats. L'autre problème vient des nouvelles règles de solvabilité que prévoit Solvabilité II suite à la crise financière que nous connaissons. Nous avons déjà dû tailler dans nos fonds propres pour couvrir les marges de solvabilité prévues par les règles françaises. La future règle européenne peut entraîner un doublement des marges de solvabilité. Recourir une nouvelle fois à l'emprunt subordonné n'est pas une solution car un quart seulement du montant emprunté peut être utilisé pour couvrir cette marge de solvabilité. Si nous augmentons nos cotisations, nous perdons en compétitivité. Nous sommes très fortement mobilisés pour tenter de résoudre ce casse-tête.

**Int. :** *Ne pourriez-vous pas faire jouer le contrat de la filiation que vous avez avec vos partenaires, MAIF et Matmut, pour élever vos montants de capitaux ?*

**G. A. :** C'est l'objet même de ces accords. La SGAM nous permet de lever, comme je vous l'ai dit, jusqu'à 200 millions d'euros. Avec une telle somme, la Matmut est couverte sur sa marge de solvabilité, la MAIF aussi. La MACIF, en revanche, est deux fois plus grosse. Nous allons devoir trouver d'autres accords pour nous couvrir.

## Alliés mais toujours concurrents

**Int. :** *La politique d'alliance que vous menez avec la Matmut et la MAIF va-t-elle entraîner des changements de nom ou d'identité pour ces nouvelles entités ?*

**G. A. :** Notre contrat prévoit que nous restions concurrents sur les métiers antérieurs à l'alliance. Matmut gardera son nom et son réseau restera concurrent du nôtre sur l'automobile, l'habitation, etc. Sur les produits futurs, en revanche, nous mènerons des travaux communs qui aboutiront vraisemblablement à la création de sociétés communes. Il se peut même que nous rapprochions nos sociétés d'épargne. Mais nous restons concurrents sur nos métiers de base. Cela n'empêche pas de travailler ensemble, comme nous l'avons déjà fait sur l'assistance, lorsque nous avons créé la plateforme de gestion Inter Mutuelles Assistance (IMA) en 1982. Cela faisait sens de mettre des troupes en commun.



## Le coût de la démocratie

**Int. :** *J'ai entendu dire que la faiblesse des frais généraux de la MAIF s'expliquait par la part importante de bénévoles, pour la plupart des enseignants en retraite, qu'elle emploie. Est-ce une rumeur ? Pratiquez-vous aussi ce système ?*

**G. A. :** Je pense que c'est très exagéré. Les frais généraux de la MAIF ne sont pas notablement inférieurs à ceux des autres mutuelles. Nous avons aussi beaucoup de bénévoles, d'anciens syndicalistes ou d'anciens commerçants, qui n'ont pas le même rôle que les délégués mais qui nous aident. Le fonctionnement de l'appareil des délégués représente entre 1,8 et 2 % des frais généraux. C'est le coût de la démocratie dans nos mutuelles. Ce n'est pas cela qui fait la différence. Près de 70 % des frais généraux des mutuelles d'assurance sont constitués par les frais de personnel. La part des frais généraux de la MAIF est de 27,6. Elle est de 25,4 à la Matmut, et de 27,8 pour la MACIF.

## Clients et sociétaires, même combat ?

**Int. :** *Aujourd'hui vos offres sont souscrites par des sociétaires d'une part, et par des clients d'autre part. Quelle différence faites-vous entre ces deux statuts ?*

**G. A. :** Il y a deux différences entre un sociétaire et un client. La première, c'est que le sociétaire a juridiquement le droit de participer à la gouvernance de la mutuelle mais pas le client. La seconde, qui se retrouve sur les métiers historiques de la MACIF, c'est qu'il faut être sociétaire pour adhérer. Sur les filiales structurées en SA, en particulier dans les métiers d'épargne comme ceux de Mutavie, nous sommes face à des clients, même si la plupart d'entre eux sont sociétaires par ailleurs. La proportion entre sociétaires et clients est actuellement de 90/10. Personnellement, je ne trouve pas satisfaisant que les souscripteurs d'un même produit n'aient pas les mêmes droits en matière de pilotage de l'entreprise. Dans le cadre du projet d'entreprise, nous réfléchissons à la manière dont nous pourrions transformer tout le monde en sociétaire. La Matmut a trouvé une solution à ce problème : tout le monde devient sociétaire par l'intermédiaire d'un contrat de protection juridique applicable à tous. Les adhérents MACIF estiment que cela ressemble à de la vente forcée. Lors des votes que nous organisons chaque année, la participation des sociétaires varie entre 25 et 30 %. Comparé à certaines autres élections, ô combien plus importantes, ce n'est pas un chiffre ridicule. Ces sociétaires sont attachés à la gouvernance. Les autres, pour moi, ce sont des consommateurs, plus ou moins avisés. Notre but, c'est d'amener ces consommateurs du côté des sociétaires, afin qu'ils s'investissent davantage dans la gouvernance de l'entreprise.

## Un risque d'uniformisation de l'offre

**Int. :** *La tentation d'aller capter des clients ne risque-t-elle pas d'uniformiser l'offre ? Lorsque je vais au guichet de la délégation départementale de la MAIF où je suis assuré, les produits qui me sont proposés ne sont finalement pas très différents de ce que je vois chez AXA ou ailleurs dans le réseau des assureurs classiques.*

**G. A. :** Lorsque nous demandons aux délégués en région de nous faire des propositions en matière de couverture, nous sommes frappés par le manque d'originalité dans les suggestions qui nous sont faites. Pour eux, l'objectif d'une mutuelle c'est d'abord de couvrir les besoins essentiels des adhérents qu'elle regroupe. Le reste, c'est en option. La seule idée récente suggérée par la base et que nous ayons reprise concerne la prestation chômage. Ce dispositif prévoit, pour les sociétaires de la MACIF qui perdent leur emploi plus de 6 mois, ou les commerçants dont les revenus chutent de 50 %, une remise de 99 % sur leur prime d'assurance. Sur l'automobile, le produit d'appel de la MACIF, nos clients sont plutôt satisfaits. Le seul sujet sur lequel ils nous titillent, ce sont les franchises.

## Formation permanente des citoyens, fondement de l'économie sociale

**Int. :** *Il m'arrive de former quelques-uns des administrateurs de ces mutuelles, dont la MACIF. J'interviens en fin de cycle pour parler d'économie sociale. À chaque fois, je constate une réelle appétence pour ces sujets. L'un des axes historiques de l'économie sociale, c'est justement la formation permanente des citoyens. Ne pourrait-on pas imaginer quelque chose qui permettrait de diffuser cette connaissance parmi les sociétaires, afin de susciter de l'intérêt pour votre mode de gouvernance ?*

**G. A. :** Nous envoyons trois fois par an un document pédagogique adressé à l'ensemble de nos adhérents pour diffuser les vertus pédagogiques de l'économie sociale. Cela n'a pas beaucoup augmenté le taux de participation aux élections et à la vie sociale de l'entreprise. Je pense que les lecteurs attentifs de cette revue et ceux qui votent sont les mêmes. Nous n'arrivons pas à faire décoller ces taux. J'émettrai deux hypothèses : la première, c'est que cela n'intéresse plus nos concitoyens. L'autre, c'est que nous sommes de mauvais pédagogues, parce que trop doctrinaires. Cette seconde hypothèse me semble très probable.

**Int. :** *Si votre corps électoral est aussi stable, vous devez peiner à renouveler vos élus ? Y a-t-il un turn-over obligatoire ?*

**G. A. :** Oui, grâce à la limite d'âge, fixée à 70 ans. En revanche, nous vérifions l'activité des délégués. Ceux qui participent activement aux séances relatives à leur mandat sont renouvelés. Ce principe est également appliqué à nos partenaires syndicaux. Nous avons également imposé des quotas de renouvellement, de diversité et de féminisation.

### L'opacité des mutuelles en question

**Int. :** *Les organisations mutualistes, tout comme les coopératives, sont des monuments inattaquables. Cependant, vous peinez à atténuer le sentiment d'opacité qui accompagne des organisations comme la vôtre. Comment vous sortez-vous de ce dilemme ?*

**G. A. :** N'y voyez pas de vanité de ma part, mais il y a six ans, j'ai commis un rapport sur la gouvernance des mutuelles. J'ai repris en introduction cette perception d'opacité qui entoure le mouvement mutualiste, justifiée dans une certaine mesure, et notamment parce que des gens un peu spéciaux ont accompagné son développement. On a parlé de dirigeants absolus, de cooptation, de délégués qui entraînent à 25 ans au conseil d'administration pour en sortir à 75. Pour combattre ces dérives, il faut rédiger les règles de gouvernance précises et définir des corps de règles qui peuvent être revisités. Il faut indiquer la durée du mandat et la rendre publique, ou encore limiter le nombre de mandats successifs. À la MACIF, l'époque où l'on pouvait être administrateur 20 ans de suite est révolue. La règle, sera au maximum trois mandats de six ans. Pendant la durée du premier mandat, vous apprenez à piloter une société qui réalise 5 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Pendant le second, vous atteignez la plénitude. On vous garde pour le troisième si vous êtes quelqu'un de très utile à la communauté. La procédure de renouvellement, durant laquelle le délégué doit justifier son action pendant la durée de son mandat, est l'une des règles que j'ai mises en place et qui commencent à être appliquées ailleurs. Cette procédure est gérée chez nous par le comité des rémunérations. Il examine les candidatures et soumet un rapport en assemblée générale.

### Éviter de concentrer tous les pouvoirs

Le deuxième sujet développé dans le rapport porte sur les règles qui permettent d'éviter la concentration du pouvoir entre les mains de quelques-uns, comme cela se passe dans certaines sociétés cotées, où des comités adjacents fonctionnent en parallèle du conseil d'administration. Il faut qu'il y ait une séparation claire des pouvoirs avec des interdictions strictes. Lorsque

j'étais directeur général de la MACIF, je me suis interdit statutairement de faire partie du Comité d'audit. On ne peut pas porter de jugement sur ses propres agissements. En ce qui concerne la désignation des résolutions adoptées en assemblées générales, il faut éviter les "cavaliers" qui aboutissent à regrouper plusieurs décisions en une seule. À la MACIF, c'est une résolution par thèmes. Toutes ces règles sont reprises dans mon rapport.

### **Formation des élus et rémunération des dirigeants**

La formation des élus est un élément très important du dispositif. La grande majorité des administrateurs sont des militants qui ne savent pas lire un bilan. Cela peut être tentant d'en profiter. Il faut les former de manière sérieuse. Certaines entreprises font faire ce travail par des prestataires extérieurs. À la MACIF, nous avons créé une université d'entreprise à laquelle participent la MAIF et la Mutuelle des Motards. Les formations qui y sont dispensées n'ont rien à voir avec le simple militantisme. Elles sont très techniques et intègrent un cycle spécifique pour les membres du comité d'audit. Enfin, concernant la rémunération des dirigeants, nous venons de mener un travail d'analyse des pratiques avec l'ensemble des mutuelles françaises. Des règles communes s'appliqueront bientôt à tous.

### **Dix-huit mois pour mener un projet à bien**

**Int. :** *Les filiales à l'étranger n'échappent-elles pas à ces règles ? Dans ce cas, la règle un homme / une voix ne s'applique plus. Par ailleurs, si le système mutualiste prenait de l'ampleur, ne perdriez-vous pas en compétitivité et en réactivité ? Car, au fond, ce qui vous permet de challenger les entreprises du secteur privé, ce sont vos petites équipes, relativement solidaires et capables de courir vite.*

**G. A. :** Vous ne commettez pas d'erreur d'analyse mais vous êtes insuffisamment documenté sur un point. Si nous adoptons le statut de SA pour nos filiales, c'est souvent parce que le statut de mutuelle n'existe pas là où nous les implantons. C'est donc une obligation. Sur la réactivité des mutuelles, c'est un joli compliment que vous nous faites, mais cela ne correspond pas à la réalité. C'est même exactement l'inverse : notre système démocratique est un handicap. Si nos équipes techniques peuvent effectivement avancer très vite, il doit y avoir une validation politique avant toute action. Comme nous sommes régionalisés, il y a un double niveau de validation, régional puis national. Il fut un temps où nous mettions deux ans pour mettre un projet au point. Il ne nous faut plus que... 18 mois. C'est beaucoup plus qu'il n'en faut à une société d'assurance classique pour élaborer de nouveaux produits et les mettre en œuvre.

### **La "démutualisation" inéluctable ?**

**Int. :** *La complexification des règles qui prévalent dans votre univers n'entraînera-t-elle pas une inévitable transition vers la "démutualisation" ? N'est-ce pas le sens de l'histoire ?*

**G. A. :** Pour nous mutualistes, la réponse face à cette complexité passe par la SGAM. Elle nous permet de nous rapprocher, de créer de la solidarité et de regrouper nos moyens. C'est l'avenir de la mutualité.

Présentation de l'orateur :

Gérard Andreck : géologue de formation, il entre à l'administration générale de la MACIF en 1969 ; il en devient directeur général en 1997 ; maître d'œuvre de la modernisation de la MACIF, il en fait un groupe d'assurances et de services diversifiés, dans le respect de ses valeurs mutualistes et solidaires d'origine ; homme clé du partenariat entre les Caisses d'Épargne, la MACIF et la MAIF ; il est nommé président du directoire de sa holding en 2005 ; il est élu président du groupe MACIF en 2006, président du Groupement des Entreprises Mutuelles d'Assurances (GEMA) en 2008, vice-président de l'Association

française de l'assurance (AFA) en 2008, et président du Conseil des Entreprises, Employeurs et Groupements de l'économie sociale (CÉGES) en 2009 ; très impliqué dans l'économie sociale, il a assuré la présidence du Centre des Jeunes Dirigeants de l'Économie Sociale (CJDES) entre 1991 et 1993 ; il est membre du Conseil économique, social et environnemental depuis novembre 2010.

Diffusion décembre 2010