

# LE MODÈLE MUTUALISTE DISPOSE DES ATOUTS POUR CONCILIER PERFORMANCE ET MIEUX COMMUN

ENTRETIEN AVEC PASCAL DEMURGER\*

**Q**u'est-ce qui distingue un assureur mutualiste d'un assureur classique ?

291

Un assureur mutualiste n'est pas une société de capitaux mais une société de personnes. Il est constitué autour d'une communauté de sociétaires qui décident de se regrouper pour être à la fois individuellement assurés et collectivement assureurs. Cela emporte deux conséquences pratiques importantes.

La première est le mode de gouvernance démocratique. Selon le principe « un sociétaire, une voix », les sociétaires élisent leurs délégués en assemblée générale, lesquels choisissent à leur tour les membres du conseil d'administration qui siégeront aux côtés des représentants des salariés.

La seconde est la question de la répartition des bénéfices. En l'absence d'actionnaires à rémunérer, l'intégralité de la valeur créée par une société d'assurance mutualiste est répartie entre les clients-sociétaires, les collaborateurs et le réinvestissement au sein de l'entreprise pour financer sa solvabilité et son développement. Le non-versement de dividendes constitue évidemment une marge de manœuvre supplémentaire pour un assureur mutualiste, mais il ne l'affranchit pas

---

\* Directeur général, MAIF ; président, Association des assureurs mutualistes (jusqu'en juillet 2019) ; auteur de *L'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle sera politique ou ne sera plus*. Contact : luc.delage@maif.fr.

pour autant de l'obligation de performance auquel est soumis l'ensemble des acteurs sur un marché hautement concurrentiel comme l'est l'assurance.

### **Comment expliquer le poids de l'assurance mutualiste en France ?**

Les sociétés d'assurance mutuelle sont présentes tant en assurance non vie qu'en assurance vie. Elles représentent plus de la moitié du marché de l'assurance dommages des particuliers en France et assurent près de 6 véhicules sur 10. Le maintien d'une telle part de marché dans la durée ne peut s'expliquer que par la capacité des assureurs mutualistes à répondre efficacement aux attentes de leurs assurés. Cela s'explique sans doute par une culture client particulièrement forte, nourrie par un modèle de gouvernance original qui place le client-sociétaire au cœur de l'organisation. Je pense également qu'une moindre focalisation sur la recherche du profit, en l'absence de pression à court terme des marchés, nourrit la performance sur le long terme de cette catégorie d'acteurs.

### **Le modèle mutualiste est-il un gage de solidité ou un facteur de fragilité en cas de crise financière ?**

L'expérience montre que ni les groupes mutualistes, ni les sociétés anonymes ne sont à l'abri des conséquences d'une crise financière. La capacité de résilience d'une entreprise en cas de crise dépend davantage des choix stratégiques qu'elle a opérés que de sa forme juridique. S'il est fragilisé, un acteur mutualiste aura par nature davantage de difficulté à se tourner vers les marchés qu'une société de capitaux. En revanche, il sera davantage protégé de l'impatience des marchés à son égard et pourra prendre les décisions qui s'imposent plus sereinement.

### **Les spécificités du modèle mutualiste sont-elles correctement prises en compte par la réglementation ?**

Compte tenu de son rôle particulier dans notre économie, le secteur financier est fortement encadré par la réglementation et fait l'objet d'une supervision par un organisme dédié. Dans ce contexte, les assureurs mutualistes sont particulièrement attentifs au maintien d'un juste équilibre entre l'exigence de concurrence équitable entre les acteurs, quel qu'en soit le statut, et la nécessité de règles adaptées aux spécificités de chacun. Les différents producteurs de normes, tant en France qu'à l'échelle européenne, n'étant pas toujours familiers des particularités du modèle mutualiste, un travail de pédagogie est indispensable. Lors de la transposition de la directive Solvabilité II qui régit le secteur de l'assurance, ces efforts ont, par exemple, permis la création de la Société de groupe d'assurance mutuelle ou la possibilité pour un président de conseil d'administration d'être reconnu comme dirigeant effectif. En revanche, il reste nécessaire d'aller plus loin dans la mise en œuvre du

principe de proportionnalité, qui consiste à adapter la complexité des règles applicables en fonction de la taille des organismes, très hétérogène s'agissant des assureurs mutualistes.

**On observe un mouvement de consolidation des acteurs de la finance mutualiste. Se regrouper est-il devenu une condition de survie face à la menace des GAFA ?**

Dans le secteur de l'assurance, les dernières années ont effectivement été marquées par de nombreuses annonces de rapprochement impliquant régulièrement des acteurs mutualistes, même si toutes ne se sont pas concrétisées. Il ne m'appartient pas de commenter ces décisions, qui résultent de l'analyse que ces acteurs font de leur environnement et de leurs propres avantages concurrentiels.

À la MAIF, nous avons fait un choix différent. Nous faisons le pari que la course à la taille, qui était une réponse particulièrement adaptée à un monde stable et prévisible, ne l'est plus nécessairement aujourd'hui. Dans un environnement en transformation rapide et qui pourrait voir l'arrivée de nouveaux concurrents autrement plus redoutables, notre priorité stratégique devient l'agilité et la capacité à nous différencier. Compte tenu de l'énergie et du temps qu'ils consomment, les rapprochements institutionnels nous éloignent de cet objectif plus qu'ils ne nous en rapprochent.

**Alors que les attentes des consommateurs, des salariés et même des citoyens vis-à-vis de l'entreprise évoluent, le modèle mutualiste est-il toujours un modèle d'avenir ?**

La conception « classique » d'une entreprise dont l'horizon se limiterait à la maximisation du profit a vécu. Outre son rôle de création de richesse, elle ne peut plus ignorer sa responsabilité quant au bien-être du collectif qui la compose. De plus en plus, elle est même sommée de contribuer à la résolution des problèmes qui la dépassent, comme le changement climatique ou la fragilisation de notre cohésion sociale.

Dans ce contexte, le modèle mutualiste a des choses à dire. Au fil des années, il a démontré sa capacité à faire primer l'intérêt collectif sur le bénéfice individuel, à privilégier la performance de long terme plutôt que le profit immédiat. Bien sûr, le statut ne suffit pas à produire de la vertu, mais les acteurs mutualistes disposent de véritables atouts pour être demain aux avant-postes des entreprises qui se démarqueront par leur capacité de concilier performance et contribution positive au mieux commun.

*Propos recueillis par la REF.*

