

# LES SPÉCIFICITÉS DU STATUT MUTUALISTE DANS LE SECTEUR DES ASSURANCES

## INTERVIEW

ROGER BELOT\*

### **Comment voyez-vous l'avenir du mutualisme en France et en Europe ?**

Le mutualisme c'est un combat, ce n'est pas quelque chose qui nous a été donné, ce sont nos anciens qui l'ont construit. La Maif est une des plus anciennes mutuelles (avec la Mutualité agricole). À l'origine, c'était une création et un choix politiques. Le but était certes d'offrir une assurance moins chère, mais ce n'était pas la motivation principale. Il s'agissait de mettre en place un système alternatif au système capitaliste, qui était vécu comme exploiteur.

Le combat continue : la mutualité sera ce que nous en ferons. C'est un engagement, qui passe par le maintien d'une prise de conscience des sociétaires. Le jour où nos sociétaires se sentiraient plus « clients » que sociétaires, il y aura danger. Il faut donc se battre pour maintenir du sens à l'engagement mutualiste.

Les événements du 11 septembre ont montré que les gens sont parfois dépassés, perdus dans un monde capitaliste qui n'aurait pas d'autres valeurs que l'argent. Les valeurs de solidarité, d'humanisme, transcendent les époques : nombreux sont ceux qui y restent attachés.

### **Justement, le besoin de solidarité est-il plus fort à l'heure actuelle ?**

Auparavant, pendant les Trente Glorieuses, il y avait de la place pour que tout le monde se développe. Les médias affichaient : les mutuelles sont moins chères que les autres. Le danger serait que les assurés regardent uniquement le prix, et oublient ce qu'il y a derrière (pas d'actionnaires à rémunérer, qualité du service et des garanties...).

\* Président Directeur Général de la Maif et Président d'Euresa.

Nous devons faire du sociétaire un acteur conscient de son rôle. J'ai d'ailleurs nommé un administrateur délégué permanent, dont la mission est d'accroître l'animation de la vie mutualiste. Désormais, il faut aller vers les sociétaires, alors qu'auparavant ce sont eux qui venaient vers nous. Il y a du travail, mais je suis optimiste.

Un exemple : le rappel de cotisations après les tempêtes de 1999. C'est un mécanisme typiquement mutualiste : la manière, très positive, dont les sociétaires l'ont perçu nous a confortés dans nos convictions.

Même si les individus sont plus égoïstes individuellement, cela n'est pas incompatible avec un engagement solidaire par ailleurs (comme le montre l'engouement pour le secteur associatif).

### **Comment vivez-vous la concurrence avec les assureurs traditionnels ?**

Il y a quinze ans, l'écart de prix était assez important, mais il s'est réduit. Ce qu'il faut regarder, c'est le rapport qualité/prix, et là on voit que les mutuelles ne sont pas forcément plus chères, et il faut voir également la manière dont est mise en œuvre la réponse de la mutuelle en cas de sinistre. La mutuelle est aux côtés du sociétaire.

C'est là un de nos atouts qu'il faut cultiver, et c'est là aussi qu'est la différence. Les sociétaires sont prêts à payer un peu plus cher car ils ont confiance : ils savent qu'en cas de sinistre la mutuelle sera là, sans « chipoter » sur un alinéa du contrat.

Les mutuelles sont régulièrement copiées par la concurrence : exemple la Garantie des accidents de la vie, dont les assureurs traditionnels ont fait un produit phare. Ce produit existe - en mieux - à la Maif (Praxis) depuis 5 ans !

Il est vrai qu'aujourd'hui la concurrence est de plus en plus présente, du fait du développement de la bancassurance et des nouvelles technologies notamment : cela nous oblige à être encore meilleurs.

### **Et la concurrence entre mutuelles ?**

Il faut aussi reconnaître qu'entre mutuelles, nous sommes plus concurrents qu'avant, car le besoin de croissance nous a amenés à sortir du champ initial de notre recrutement. C'est la Maif qui avait le champ le plus fermé, et qui avait peu de marge de manœuvre, de possibilités de développement (elle détenait plus de 90 % du « marché » des enseignants). Or il faut toujours se développer, car les frais généraux augmentent. Il faut offrir un service toujours meilleur, apporter de nouvelles garanties...

D'où la création, par la Maif, de Filia- Maif au début des années 1990, pour éviter que ceux qui n'avaient plus qualité pour être à la

Maif (enfants d'enseignants) ne soient contraints de rechercher un autre assureur. Mais cette concurrence « entre nous » reste limitée : la Maif précise ainsi dans ses statuts qu'elle s'interdit l'ouverture aux enseignants.

### **Qu'en est-il au niveau de l'Europe : avez-vous des difficultés particulières vis-à-vis de Bruxelles ?**

Notre système mutualiste est assez franco-français. C'est une mutualité qui repose sur une base socioprofessionnelle (la Maif pour les enseignants, la Maaf pour les artisans...), ce qui est unique en Europe (à part une petite mutuelle au Danemark réservée aux enseignants).

Ailleurs, on trouve plus souvent des coopératives que des mutuelles, et elles ne reposent pas sur un fondement « socioprofessionnel ». Nous avons donc beaucoup de peine à faire reconnaître nos spécificités. De plus, nous ne sommes pas des champions du lobbying, nous ne sommes pas habitués à cette démarche.

D'une certaine façon, les fonctionnaires de Bruxelles veulent nous faire passer au laminoir du système traditionnel.

Par exemple, dans le cas du renforcement de la marge de solvabilité des compagnies d'assurance, qui est sur le fond une sécurité supplémentaire pour l'assuré, Bruxelles ignore nos spécificités.

En effet, certaines mutuelles comme la Maif sont à cotisations variables, ce qui fournit un levier que n'ont pas les compagnies traditionnelles (les tarifs de Filia- Maif sont d'ailleurs un peu plus élevés, car du fait de son statut de SA, cette possibilité de rappel de cotisations n'existe pas) : ainsi, le rappel de cotisations « tempêtes » a ramené plus de 57 M€.

Cette particularité est prise en compte en France pour 50 % dans le calcul de la marge de solvabilité. Mais Bruxelles ignore ce dispositif ou n'y croit pas. Nous avons difficilement obtenu le maintien d'une prise en compte partielle du rappel de cotisations, et elle peut toujours être remise en cause.

Il faut être vigilant : si la hausse de la marge de solvabilité est trop importante, les petites mutuelles ne pourront pas suivre. C'est donc un choix politique et pas seulement technique.

Enfin, le Code de la mutualité européenne reste à faire : nous devons saisir cette occasion pour faire valoir nos atouts et nos différences.

### **Avez-vous une stratégie de développement européen ?**

Nous ne sommes pas opérables, et nous ne cherchons pas la croissance externe par acquisition, d'autant plus qu'il faut beaucoup d'argent

pour attaquer d'autres marchés européens et qu'il existe dans d'autres pays d'Europe des sociétés qui partagent nos valeurs : cela n'aurait pas de sens d'aller leur faire concurrence.

Nous essayons d'exporter notre modèle en Espagne (avec le soutien de la Macif et d'Unipol, Italie), non sur une base socioprofessionnelle, mais dans le but ambitieux que notre filiale commune, Atlantis, soit l'assureur de l'économie sociale en Espagne. Nous avons pour partenaire principal un des deux grands syndicats espagnols, les Commissions ouvrières, et les contrats sont distribués dans les bureaux de ce syndicat. L'objectif est d'atteindre 100 000 assurés fin 2002. Atlantis fait aussi un effort particulier vers les enseignants, en partenariat avec une coopérative (qui ressemble un peu à la Camif) qui vend du matériel pédagogique.

Par ailleurs, la Maif est membre d'Euresa, un groupement de sept sociétés d'assurance européennes du secteur de l'économie sociale. Au départ, Euresa a participé à la création de mutuelles dans les pays où il n'y en avait pas : Pologne, Grèce, Portugal. Maintenant c'est un lieu de rencontre et d'échanges de savoir-faire. Par exemple la Suède est très avancée dans le domaine de l'Internet (e-commerce, e-assurance), et nous fait profiter de son expérience. Pour sa part, la Maif a pu exposer son approche originale des victimes dans le cadre des sinistres corporels graves. Euresa bénéficie aussi à nos sociétaires qui se déplacent à l'étranger, nous les orientons alors vers nos partenaires.

### **Envisagez-vous une ouverture au marché financier ?**

La motivation principale des firmes qui entrent en Bourse, c'est de financer leur développement. C'est le propre des sociétés capitalistes. Est-on obligé de passer par le laminoir du système pour se développer ? Je ne le crois pas et la Maif le démontre depuis plus de 70 ans.

En cas de besoin de financement, nous avons la possibilité d'émettre des titres participatifs, ou des titres subordonnés (la SMACL - mutuelles des collectivités locales - l'a fait en 2000). La Maif pourrait faire appel à ses sociétaires pour souscrire ces titres si nécessaire.

Je crois que nos sociétaires ne reconnaîtraient plus leur mutuelle si la Maif était cotée en Bourse. Si nous nous banalisons, si nous devenons comme les autres, ils n'auraient plus les mêmes raisons de nous rester fidèles. Nos sociétaires sont très sensibles à cet aspect. Nous en avons tenu compte lors de notre première campagne de communication télévisée en septembre 2000. Nous avions la crainte qu'ils réagissent mal : mais ils ont été satisfaits de voir leur mutuelle « exister » sans se trahir. L'un des slogans de cette campagne, parti-



culièrement apprécié, disait : « nos valeurs les plus précieuses ne sont pas cotées en Bourse ».

Je suis conscient qu'il peut y avoir un effet taille : dans ce cas, cherchons des alliés là où il y a besoin d'être plus gros. Dans le rapprochement Maif/Macif, il s'agit de faire jouer les synergies, les économies d'échelle, sans créer de liens capitalistiques. De même, le partenariat avec les mutuelles santé est souhaitable, le groupe Maif s'est ainsi rapproché de la MGEN, première mutuelle santé de France.

### **L'expérience de démutualisation à l'anglaise ne va-t-elle pas amener un risque de contagion ?**

Je suis farouchement opposé à la démutualisation. La mutualité doit cultiver sa différence : elle doit chercher des solutions originales aux besoins communs.

L'expérience de démutualisation à l'anglaise, on en revient un peu. C'était un miroir aux alouettes : « vous allez devenir riche », mais d'une certaine manière avec l'argent des anciens, ce qui me pose un problème moral. Là où il y a eu démutualisation, le pouvoir qu'ont aujourd'hui les anciens sociétaires est devenu insignifiant : on sait ce qu'il en est du pouvoir des petits actionnaires.

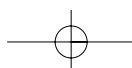
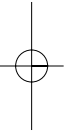
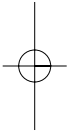
Dans les mutuelles, c'est « un homme une voix », et non une action une voix. À la Maif, cette démocratie fonctionne au quotidien. Il nous faut en France une loi qui reconnaisse le statut spécifique des mutuelles et des coopératives, qui sont des groupements de personnes, et non des sociétés de capitaux. Les mutuelles, c'est quand même un succès économique : un véhicule sur deux assuré, près d'une habitation sur deux... En France, nous n'avons pas réellement cette reconnaissance, alors en Europe...

### **Que reste-t-il de la spécificité française ?**

Le poids de l'histoire est très important : il y a un noyau dur des valeurs issu des origines. Nous n'avons jamais renié ces fondamentaux, et nous sommes attachés à cette culture d'entreprise, et à son partage par tous ses acteurs. Il y a un dialogue à trois : sociétaires, mutuelle, salariés.

Dans les vraies mutuelles, les salariés ont conscience de travailler pour quelque chose qui n'est pas banal, ils sont fiers d'y travailler. Les valeurs que nous portons, ce sont les salariés qui les mettent en œuvre, par la qualité d'écoute, la qualité dans le règlement des sinistres. C'est aussi ce qui nous distingue.

Mon sentiment, c'est que si la Maif n'existait pas, elle ne pourrait pas naître aujourd'hui comme elle l'a fait en 1934. À l'époque, la





concurrence n'était pas du tout la même, et je crois que les sensibilités politiques étaient plus marquées qu'aujourd'hui, dans un monde enseignant qui s'est beaucoup diversifié.

Mais heureusement la Maif existe bel et bien. Alors que certains qui continuent à s'appeler mutuelles s'éloignent de la mutualité par leur comportement, notre devoir est de préserver et de développer notre précieux héritage. Demain, comme hier, la mutualité restera un combat, le combat de l'Homme pour sa place dans la société. Quel plus beau défi ?

