

# Le mutualisme se perd dans la course aux profits

[Marc Michaux](#) - 01/11/2007 - L'Expansion

Pour être alerté lors de prochaines publications sur le même sujet, veuillez saisir votre email dans le champs ci-dessous :

**Les valeurs de solidarité et de proximité ont fait place à la recherche de l'efficacité et au gigantisme. Enquête sur la mutation accélérée et parfois incontrôlée des mutuelles d'assurances et des banques coopératives.**

Les mutuelles sont-elles condamnées à suivre les traces d'Axa ? A perdre leur statut mutualiste pour faire avant tout, elles aussi, du profit, à recourir au marché financier et à croître à l'international ? La magistrale réussite de Claude Bébéar, le fondateur d'Axa, a, il est vrai, de quoi les faire rêver. En vingt ans, celui qui n'était que le patron d'une petite mutuelle rouennaise s'est constitué un empire mondial qui génère 79 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Sa stratégie a été d'une redoutable efficacité. Il a fusionné une myriade de mutuelles régionales, avant de s'introduire en Bourse pour financer en 1996 un rachat de l'UAP et poursuivre son développement à l'étranger. Un cas d'école qui commence à faire des émules. D'autant que les nuages s'amoncellent au-dessus du petit monde mutualiste.

Les banques coopératives, les mutuelles d'assurances et de santé, doivent faire face à des contraintes de solvabilité toujours plus strictes et contraignantes qui les obligent à constituer d'importantes réserves. Des règles de prudence que dénonce Jean-Pierre Davant, le patron de la Mutualité française : « Les organismes de contrôle imposent aux complémentaires santé des normes injustifiées qui les obligent à immobiliser d'importants montants financiers. Ce qui contribue au renchérissement des frais de santé. »

Dans le domaine du social, les choses se gâtent également. La concurrence frontale pousse les mutuelles d'assurances à promouvoir la performance. Mais les salariés, relayés par des organisations syndicales bien implantées, bataillent dur pour garder leurs acquis (lire page 108). La grogne monte à la Camif et à la Maif. « Depuis un an et demi, nous privilégions une négociation responsable pour faire évoluer le temps de travail. Nos propositions sont raisonnables : ouvrir nos bureaux une heure de plus la semaine, jusqu'à 18 h 30, et le samedi matin. Mais une partie des syndicats les refusent », déplore Roger Belot, le président-directeur général de la Maif.

Sans compter l'animosité de la Commission européenne, qui pilonne régulièrement le modèle mutualiste. Avec les tirs groupés de Charlie McCreevy et Nelly Kroes. Le commissaire européen au Marché intérieur et aux Services a déclaré publiquement que seule la société par actions était crédible à ses yeux, tandis que sa consœur de la Concurrence a attaqué, en janvier, les banques coopératives pour non-respect de la concurrence et s'interrogeait sur la pertinence de leur structure décentralisée.

A cela s'ajoute le fait que des groupes coopératifs et mutualistes affichant de fortes ambitions internationales ont commencé à sortir du rang en cotant leur holding. C'est le cas du Crédit agricole. D'autres s'appêtent à le faire, comme l'assureur Groupama. Pour Jean Azéma,

directeur général de Groupama, le profit demeure plus que jamais le moteur de la réussite : « Pour assurer notre pérennité, nous devons afficher des niveaux de rentabilité comparables à ceux des sociétés capitalistes et nous battre avec elles à armes égales. Le recours au marché est un facteur important pour dynamiser notre stratégie. »

Pour nombre d'observateurs, le système mutualiste semble condamné. Pourtant, les banques coopératives et les mutuelles font jeu égal avec les sociétés par actions, parfois même les dominent. Le Crédit agricole caracole en tête du classement des plus grandes banques françaises et ne cache pas ses ambitions d'intégrer un jour le prestigieux cercle des dix plus grandes banques mondiales. Les mutuelles d'assurances Maaf et Matmut ont quant à elles tonifié le marché avec le lancement de campagnes de pub ludiques, gaies et positives. Résultat : en 2006, plus d'un client sur deux a souscrit ses contrats d'assurance-vie, d'assurance-dommages et de prévoyance auprès d'une mutuelle. Sur le terrain de la santé, la Mutualité française a su fédérer la quasi-totalité des mutuelles, et couvre six Français sur dix dans le cadre d'une protection santé complémentaire. Cet organisme dispose entre autres de 680 centres d'optique, de 373 établissements pour les personnes âgées et de 87 établissements hospitaliers.

Mais ces succès se font le plus souvent au détriment de l'esprit coopératif et mutualiste et des valeurs de proximité, de solidarité et de démocratie. Le spectre de la banalisation plane sur la mutualité.

L'Europe compte 4 500 banques coopératives accueillant 130 millions de clients et détenant plus de 25 % du marché bancaire. En France, les banques coopératives s'affirment face aux banques capitalistes, à l'image du Crédit agricole, du Crédit mutuel, du Crédit coopératif, du Groupe Banque populaire et des Caisses d'épargne, qui reçoivent 60 % des dépôts bancaires. Les banques coopératives se différencient des banques capitalistes (BNP Paribas, Société générale, etc.) par leur tour de table, composé de parts sociales remises au sociétaire en échange d'un apport financier. Les sociétaires perçoivent une rémunération liée aux performances du marché obligataire. La valeur de ces parts reste inchangée et ne peut faire l'objet de plus-values au moment de la revente. De plus, en vertu du principe « une personne, une voix », le sociétaire, qu'il détienne 1 ou 1 000 parts sociales, disposera d'une seule voix lors du vote en assemblée générale.

### **Mutuelles d'assurances : un essor tous azimuts**

Acteurs majeurs dans le paysage français de l'assurance-dommages et de l'assurance-vie, les mutuelles d'assurances ont élargi ces dernières années leurs activités vers l'assurance complémentaire santé. A l'origine, elles se sont créées à l'initiative de groupes socioprofessionnels qui avaient décidé de s'unir pour couvrir leurs risques à moindres frais. Ces entités ont été fondées sans qu'il y ait eu d'apport financier personnel. C'est pourquoi les mutuelles n'ont pas de capital social ni de propriétaires. Elles disposent en revanche de fonds propres, qu'elles ont constitués au cours de leur activité. Mais la législation française empêche l'appropriation par un tiers de ces fonds propres qui demeurent indivisibles. Seule une mutuelle peut donc absorber une autre mutuelle. Les clients-sociétaires cotisants disposent d'une voix chacun dans les assemblées générales. On distingue les mutuelles d'assurances avec intermédiaires, qui rémunèrent des agents généraux d'assurances et des courtiers pour distribuer leurs produits (Groupama), de celles sans intermédiaires, disposant d'un réseau propre avec des salariés, comme la GMF, la Macif, la Maif ou la Maaf. Toutes affrontent des concurrents capitalistes comme Axa ou les AGF.

## **Mutuelles de santé** : en pleine concentration

Surnommés également « mutuelles 45 », ces organismes (Groupe France Mutuelle, La Mutuelle des étudiants, Intégrance, etc.) couvrent les personnes malades ou accidentées, prenant à leur charge les dépenses qui ne le sont pas par la Sécurité sociale. Avec 11,6 milliards d'euros de prestations versés en 2006, elles demeurent largement les premiers financeurs des dépenses complémentaires de santé, malgré la montée en puissance sur ce marché des assureurs et des institutions de prévoyance (Médéric, AG2R, Ionis). Soumises à des contraintes législatives de plus en plus strictes en termes de solidité financière, elles ont connu un vaste mouvement de concentration. Entre 1999 et 2006, leur nombre est passé de 5 000 à un peu moins de 2 000. La grande majorité de ces mutuelles sont réunies au sein de la Fédération nationale de la mutualité française, qui protège actuellement 38 millions de personnes.

Sans parler du vieillissement des membres des conseils d'administration, qui s'accrochent à leurs postes. « Nous songeons à imposer un nombre maximal de mandats, deux ou trois, sinon la gérontocratie nous guette », souligne, non sans une pointe d'humour, Gérard Andreck, président de la Macif. Et il ne faut pas compter sur la nomination d'administrateurs indépendants pour relever le niveau. « Nous leur recommandons d'ouvrir leur conseil à des personnalités extérieures apportant une compétence particulière. Mais l'idée n'a pas encore fait son chemin », déplore Daniel Lebègue, président de l'Institut français des administrateurs et administrateur au Crédit agricole. La banque verte joue d'ailleurs les bons élèves en alignant 6 administrateurs indépendants sur les 18 que compte son conseil d'administration.

Au-delà des problèmes de gouvernance, les fondements mêmes des mutuelles sont remis en cause. Bénéficiant d'avantages économiques et fiscaux, les établissements mutualistes et coopératifs ont pu se développer à l'abri de la concurrence des sociétés capitalistes. Ils ont longtemps occupé le terrain de la ruralité et des villes moyennes de province, participant à la vie économique locale. « Il y a vingt ans, la stratégie du Crédit agricole était de vendre des produits au juste prix sans faire de bénéfices excessifs. La maximisation du profit n'était pas encore à l'ordre du jour. Mais les choses ont bien changé », se remémore cet ancien cadre de la banque verte.

Pour Hervé Juvin, président d'Eurogroup Institute, « les banques coopératives et les groupes mutualistes ont ignoré le développement durable, la protection de l'environnement. Plus préoccupant, les sociétés capitalistes leur ont coupé l'herbe sous le pied. BNP Paribas s'est ainsi investi en faveur de l'Association pour le droit à l'initiative économique, et Axa s'engageait dans la lutte contre le handicap. » L'association des Amis de la Terre a publié un rapport sur les politiques environnementales des banques tout aussi accablant. « A l'exception notoire du Crédit coopératif, qui a gardé une taille modeste, les autres banques coopératives ne se distinguent pas des sociétés capitalistes sur le terrain de la lutte climatique ou de la protection de l'environnement. Course au gigantisme et valeurs mutualistes semblent ne pas faire bon ménage », martèle Sébastien Godinot, des Amis de la Terre.

Un argument que reprend Georges Lane, maître de conférences à l'université de Dauphine : « Pas besoin d'être un mastodonte pour résister dans un monde concurrentiel. D'ailleurs, n'y aurait-il pas une taille critique à partir de laquelle la mutuelle perd ses spécificités organisationnelles, ses valeurs de proximité, son sens de l'innovation ? » Difficile de le dire. Les mutuelles et les sociétés coopératives doivent être capables de concilier conquête de nouveaux marchés et attachement à un territoire, à des valeurs de développement durable. «

La recherche perpétuelle de l'efficacité et de la croissance ne doit pas être leur seul objectif », martèle Philippe Vasseur, président de la fédération Nord Europe du Crédit mutuel. Sinon, elles ne seront qu'une pâle copie du modèle capitaliste et finiront... par disparaître.

**"Le recours au marché est une voie de financement incontournable pour répondre à nos ambitions."**

Jean Azéma, directeur général de Groupama et président de la Fédération française des sociétés d'assurance mutuelle.

**Comment expliquez-vous le succès économique des groupes mutualistes ?**

-Les groupes mutualistes ont su respecter et valoriser des principes de fonctionnement propres à leur organisation, pour en faire des atouts face à la concurrence. Je pense notamment aux principes de solidarité, de proximité et d'attachement au territoire, de responsabilité, car nos sociétaires sont à la fois clients et administrateurs. Nous avons cru, avec cette double exigence, satisfaire nos sociétaires et assurer la rentabilité de notre activité. Au fond, notre seul handicap est d'être des sociétés sans capitaux.

**Pour concurrencer les plus grands, une mutuelle doit-elle recourir aux pratiques de sociétés capitalistes, comme la cotation de filiales ?**

-Groupama vit dans une économie libérale. Nous avons annoncé, en octobre 2006, une stratégie de croissance organique et externe ambitieuse. Le recours au marché est donc une voie de financement incontournable pour répondre à nos ambitions. S'en priver, c'est comme jouer à la belote sans le valet. C'est la raison pour laquelle nous envisageons d'ouvrir notre capital et de nous introduire en Bourse.

**La croissance d'une mutuelle d'assurances passe-t-elle par une stratégie de développement international ?**

- Aujourd'hui, notre groupe est leader en France. Notre ambition future est d'être leader européen. Même si nous comptons poursuivre la consolidation de nos activités dans ce pays, nous menons une stratégie de croissance offensive en Europe. L'europanisation du marché de l'assurance est en marche, nous voulons en être les pionniers. Nous devons donc être capables de lever des capitaux rapidement. C'est pour cela qu'en 2006 nous avons décidé de créer une société anonyme, Groupama SA, qui porte l'ensemble de nos filiales. Celle-ci est détenue actuellement à 100 % par nos caisses régionales, mais sa cotation est envisagée quand nous procéderons à une acquisition importante.

**Que pensez-vous du principe de la ristourne, qui consiste à reverser de l'argent aux clients si la mutuelle a eu de bons résultats ?**

-C'est un procédé archaïque qui n'est plus adapté aux réalités d'une économie extrêmement concurrentielle.

**"La cotation ne se justifie à mes yeux que dans un cas : quand il faut éviter la faillite et préserver des emplois." Jean-Claude Seys, président du Groupe MMA et président-directeur général de Covéa.**

## **Comment expliquez-vous le succès économique des groupes mutualistes ?**

-Les mutuelles existent et prospèrent parce qu'elles ont su innover en permanence sur le marché de l'assurance, tout en poursuivant des activités socialement utiles et appréciées. Elles ont régulièrement proposé de nouveaux services à leurs clients et affiché des tarifs toujours compétitifs.

## **Pour concurrencer les plus grands, une mutuelle doit-elle recourir aux pratiques de sociétés capitalistes, comme la cotation de filiales ?**

-Doit-on nécessairement entrer en Bourse pour atteindre la taille critique ? Ma réponse est non. En France, il est tout à fait possible de croître en menant des rapprochements ou des opérations de fusion avec d'autres mutuelles. Faire cohabiter des actionnaires et des sociétaires est une aberration. La mutuelle doit travailler exclusivement pour ses sociétaires. En outre, se faire coter est une démarche qui n'est pas neutre. On met le doigt dans un engrenage qui peut conduire à une démutualisation. La cotation est un ultime recours qui ne se justifie à mes yeux que dans un cas : quand il faut éviter la faillite et préserver les emplois.

## **La croissance d'une mutuelle d'assurances passe-t-elle par une stratégie de développement international ?**

-En matière de produits d'assurances, les économies d'échelle sont minimales quand on s'implante à l'étranger. Alors, pourquoi prendre le risque d'acheter une filiale en Turquie ou en Russie ? L'ambition sans la prudence, c'est dangereux pour les sociétaires. Les pertes de MMA en Italie se sont traduites par une augmentation des tarifs pour les clients français. Tant que n'existera pas un véritable marché domestique européen de l'assurance - pas avant trente ans peut-être -, il n'y aura pas de stratégie de croissance en Europe qui tienne véritablement la route. Mais ce jour arrivera et il faut s'y préparer : là est toute la difficulté.

## **Que pensez-vous du principe de la ristourne, qui consiste à reverser de l'argent aux clients si la mutuelle a eu de bons résultats ?**

-Une mutuelle doit, par principe, reverser à ses sociétaires une partie du bénéfice réalisé sous forme de ristourne ou de réduction tarifaire.

## **Des « frères » plus ou moins influents**

**Ya-t-il toujours autant de francs-maçons dans les mutuelles et les coopératives ? « Oui, répond Alain Bauer, ancien grand maître du Grand Orient, ils sont encore très présents, notamment au sein des Caisses d'épargne. » Il fut un temps où les décisions s'y prenaient d'ailleurs à l'aide de boules blanches et noires, à l'instar des votes secrets maçonniques. « Je m'en suis aperçu en consultant des comptes rendus de caisses locales », confirme Charles Milhaud, président des Caisses d'épargne.**

**Dans le passé, les « frères » sont souvent venus au secours des mutualistes. « Dans les années 90, nous les avons aidés à promouvoir les spécificités du tiers secteur**

**auprès des instances européennes », raconte Alain Bauer. Pour lui, les liens entre institutions maçonniques et mutualistes auraient toutefois, depuis quelques années, tendance à se distendre. Témoin : l'élection de Jean-Pierre Davant - qui s'affiche « non maçon » - au poste de président de la Fédération nationale de la mutualité française a donné lieu à quelques frictions. « Il était convaincu qu'il y avait eu coalition de la franc-maçonnerie contre sa candidature, se souvient Alain Bauer. C'était faux, ni la Grande Loge de France ni le Grand Orient n'avaient fait campagne contre lui. »**

L'alliance aura prochainement l'occasion de se reformer. Les chefs de file mutualistes vont devoir ferrailer à Bruxelles pour décrocher un statut européen (lire page 106). L'occasion pour les vieux amis de remettre le tablier... **C.-E.H.**