



LE STATUT MUTUALISTE EST-IL UN FREIN À LA CROISSANCE ?

INTERVIEW

JEAN AZEMA*

Existe-t-il, selon vous, une différence importante concernant le positionnement des acteurs mutualistes financiers entre la France et le reste de l'Europe ?

Aujourd'hui, sur les cinq premiers marchés de l'assurance dans le monde, les mutualistes représentent 42 % de l'activité. Ce sont donc des acteurs qui comptent. Toutefois, ce monde n'est pas complètement homogène dans la mesure où coexistent, à la fois, de très grandes et très anciennes sociétés, des sociétés plus récentes, des sociétés spécialisées sur certains types de garanties ou certaines professions et d'autres qui ont un caractère généraliste. Cependant, l'ensemble de ces mutuelles repose, en général et quel que soit le pays, sur un certain nombre de principes d'action forts de solidarité, de responsabilité et de transparence avec un objectif double : (1) la satisfaction des besoins de leurs sociétaires ; (2) une exigence de performance économique. Il n'y a, à mon avis, pas de différences fondamentales à ce niveau-là. En revanche, en France, il existe une disposition réglementaire contenue dans le Code des assurances, différente de ce qui existe en Grande-Bretagne par exemple ou même en Allemagne, qu'on a appelé le « verrou français ». Cela signifie que l'actif net des mutuelles, ou des sociétés d'assurance mutuelles, ne peut être dévolu, si elles décidaient de cesser leur activité, uniquement à d'autres sociétés d'assurance mutuelles ou à des activités d'utilité publique. Ceci est une caractéristique particulière du marché français qui n'est pas sans conséquence : nous n'avons pas connu, au cours de ces dernières années, les mouvements de démutualisation que nous avons pu observer en Grande-Bretagne.

* Directeur général de Groupama.

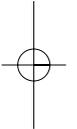
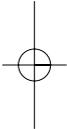


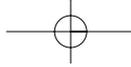
Le secteur financier français est en pleine recomposition. Peut-on dire que les spécificités des mutuelles sont en train d'évoluer, voire de s'affaiblir, par rapport aux autres acteurs non mutualistes ?

Si on examine aujourd'hui la croissance des mutuelles sur le marché français, il ne semble pas qu'elles s'affaiblissent par rapport à leurs concurrents et aux sociétés anonymes classiques pratiquant le même métier puisque leur croissance est relativement constante et qu'elles continuent de répondre aux besoins de nouvelles garanties. Par exemple, Groupama a été l'un des premiers assureurs à proposer des assurances dépendance et, nous sommes aujourd'hui le premier assureur sur ce type de garantie. Sur leur marché traditionnel, les sociétés d'assurance mutuelles continuent de se développer de façon tout à fait réelle et tout à fait conséquente.

À mon sens, les questions qui se posent actuellement aux sociétés d'assurance mutuelles sont liées à la restructuration du marché, à son internationalisation et, donc à l'environnement dans lequel nous évoluons. Cet environnement était très clairement national jusqu'à ces dernières années, aujourd'hui, il est, pour nous français, en train de devenir européen et le passage à la monnaie unique va certainement accélérer ce mouvement. À l'évidence, dans ce domaine, les capacités des sociétés d'assurance mutuelles ne sont pas identiques à celles des sociétés capitalistes. Il existe un certain nombre de moyens mis à la disposition des sociétés d'assurance mutuelles pour trouver du capital et participer à ce mouvement de restructuration : les titres subordonnés, les titres participatifs... Mais, elles n'ont pas accès à la Bourse, elles ne peuvent pas faire des acquisitions par échange de titres et ceci est un élément discriminant par rapport aux sociétés anonymes. Il existe alors deux types de stratégies :

- les stratégies de rupture que l'on a pu observer en Grande-Bretagne et qui ont conduit au mouvement de démutualisation. Toutefois, très peu de ces sociétés ont pu rester indépendantes par la suite, ce qui remet en cause les principes même sur lesquels repose la mutualité ;
- les stratégies d'adaptation qui consistent pour les mutuelles à utiliser les outils qui sont à leur disposition et à créer un pôle filialisé qui permet d'accéder aux mêmes outils que les sociétés anonymes classiques tout en conservant la prééminence de la mutuelle. Ainsi, le fonctionnement de la mutuelle n'est pas bouleversé. On peut ajouter à ces stratégies d'adaptation, les récentes possibilités offertes par les ordonnances d'application de la directive européenne sur la surveillance des groupes d'assurance qui a prévu des groupements d'assureurs mutualistes sous réserve d'une mise en place de conventions d'affiliation et de l'existence d'intérêts économiques entre ces groupes. Cette nouveauté devrait





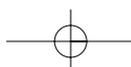
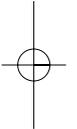
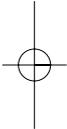
s'avérer intéressante et permettre à des mutuelles des différents pays de la Communauté de trouver des voies de collaboration.

Selon vous, les mutuelles cherchent à maintenir une certaine spécificité, tout en la conciliant avec un souci d'ouverture nécessaire en ce qui concerne leur financement. Pensez-vous que les investisseurs comprendront que leur soient proposés des titres ne portant que sur une partie de l'activité ? Dans l'approche moderne, les investisseurs ont la possibilité de prendre le contrôle de l'entreprise. Cette menace suffit pour que les entreprises soient gérées de manière conforme à leurs intérêts. Ne trouvez-vous pas qu'il y a une contradiction entre cette philosophie des investisseurs aujourd'hui et votre souhait d'ouvrir votre capital tout en maintenant votre indépendance ?

Je ne crois pas, car les conseils d'administration des mutuelles sont représentatifs des sociétaires. Ils désignent un exécutif et ont un mode de fonctionnement comparable à un conseil de surveillance et un directoire. Ces sociétaires sont à la fois clients, consommateurs de l'activité et responsables de la définition et de la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Or, leurs préoccupations sont la satisfaction d'un certain nombre de besoins et la performance économique. Le mouvement mutualiste, en particulier celui dont est issu Groupama, qui naît des idées de Fourier à la fin du XIX^{ème} siècle, a bien pour objectif d'être performant économiquement. Et si ce mouvement mutualiste a donné naissance à des groupes aujourd'hui importants, c'est bien non seulement parce qu'ils ont apporté une réponse à des besoins qui étaient exprimés par leurs sociétaires, mais aussi parce qu'ils ont été performants économiquement, sinon ils auraient disparu. Donc, cette notion de performance est conforme au souhait des investisseurs qui ont un intérêt économique évident. Les exemples récents montrent que la souscription se fait plutôt bien à partir du moment où il y a des perspectives de croissance des résultats, que les investisseurs ont confiance dans ces perspectives et dans le management de la mutuelle.

Vous avez parlé des valeurs fondamentales du mutualisme. Pourriez-vous définir ce qui a changé dans la notion de mutualisme depuis le XIX^{ème} siècle ?

Il n'y a pas eu, à mon sens, de changements fondamentaux. L'histoire d'un groupe comme le nôtre montre qu'il était, au départ, centré sur une profession avec l'ambition de sécuriser le revenu de cette profession. Puis au fil du temps, il n'a cessé de s'adapter à son environnement pour



pouvoir toujours répondre à la vocation originelle de la mutuelle. Cette évolution a conduit à l'ouverture du sociétariat. Aujourd'hui, Groupama n'est plus réservé aux seuls agriculteurs. Par la suite, s'est posée la question de la taille critique avec l'acquisition du GAN. Aujourd'hui, se pose celle de l'internationalisation et de l'ouverture du capital afin d'accompagner cette croissance externe. Mais aucun changement n'est intervenu sur les principes et la vocation originelle de la mutuelle. Cette dernière s'est simplement adaptée à l'environnement avec pour souci de rester une mutuelle vivante.

Êtes-vous favorables à l'idée de création, à l'échelle européenne, d'un statut des mutuelles qui permettrait probablement d'homogénéiser, mais aussi de faciliter les rapprochements ?

C'est une question d'actualité, puisque les études et les travaux sur le statut de la mutuelle démarrent au sein de la Communauté. Ces travaux sont, à mon sens, particulièrement importants car ce statut de mutuelle européenne pourrait nous permettre demain des alliances très fortes entre groupes mutualistes.

Concernant plus spécifiquement Groupama, pourquoi le rapprochement avec le Crédit Agricole n'a pu se faire ? Vous avez alors choisi de mettre en place un partenariat avec la Société Générale, sous forme d'un accord de coopération. Pour quelles raisons ?

Il y a deux raisons principales qui expliquent l'absence de rapprochement avec le Crédit Agricole : l'insuffisante complémentarité de nos activités et l'inégalité de nos tailles respectives.

Groupama est aujourd'hui un groupe d'assurance qui représente 11,5 Md€ de chiffre d'affaires, essentiellement en France. C'est un groupe d'assurance généraliste couvrant l'ensemble de la palette de l'activité d'assurance et utilisant différents canaux de distribution, que ce soit des réseaux mandataires ou des réseaux salariés. Le groupe ayant l'ambition d'être un acteur européen, la question que nous nous sommes alors posée est la suivante : quelle stratégie adopter en fonction de l'évolution de notre environnement ? Pour cela nous avons choisi, à la fois, une stratégie de croissance interne sur nos métiers en élargissant ceux-ci à la banque et une stratégie de croissance externe à l'international. Lorsque l'on regarde les cinq premiers acteurs européens aujourd'hui, ils réalisent plus de 30,5 Md€ de chiffre d'affaires. Il nous a donc fallu clairement définir une stratégie de croissance.

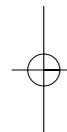
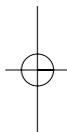


Dans ce but, nous avons choisi d'élargir nos métiers à celui de la banque. Il y a dix ans, la notion de bancassurance est née d'un concept d'offre. Aujourd'hui nous constatons que du concept d'offre, nous sommes passés au concept de demande parce que, lorsque nous interrogeons nos sociétaires, ils estiment logique de trouver sous une même enseigne une réponse à l'ensemble de leurs besoins d'assurance, de banque, de financement, de constitution et de gestion de patrimoine. Il est alors normal que nous répondions à cette demande.

Or, la banque de particuliers est un marché en croissance relativement faible aujourd'hui, qui repose sur un savoir-faire important. Donc, pour développer le concept de banque qui est le nôtre, c'est-à-dire une banque multi-canal utilisant nos réseaux de distribution, travaillant avec et pour nos sociétaires, il faut combiner notre capacité de distribution avec un savoir-faire acquis au fil du temps par des grands établissements bancaires. La question était alors : quel est le bon partenariat, quelle est la bonne alliance ? Il fallait alors répondre à deux critères : le professionnalisme et la complémentarité avec Groupama. Cette dernière en termes d'implantation et en termes de clientèle existe à l'évidence avec la Société Générale qui est plutôt implantée dans le secteur urbain. Nous le sommes plus dans le secteur rural. Donc nos réseaux de distribution et nos clientèles respectives se recoupent très peu. C'est la raison pour laquelle nous avons conclu un partenariat avec la Société Générale en créant une banque dans laquelle Groupama détiendra 60 % et la Société Générale 40 %. Il ne s'agit pas de distribuer les produits de la Société Générale dans le réseau Groupama. Nous créons ensemble une banque nouvelle qui repose sur des concepts novateurs, tant en termes de mode de distribution, que de combinaison d'offres de produits et qui s'appellera Groupama Banque.

Est-ce que vos projets d'introduction en Bourse se précisent suffisamment pour que nous puissions en parler ? Comment voyez-vous les choses ?

Dans la stratégie de croissance externe de Groupama, à l'évidence, nous privilégions la croissance internationale. Ce qui n'exclut pas que nous réalisions des opérations en France. Toutefois, si notre ambition est d'être un acteur européen demain, il nous faut développer notre activité internationale de façon significative. Or, cette stratégie va mobiliser des capitaux relativement importants. Nous revenons alors à la question précédente : de quels moyens dispose-t-on ? Nous avons financé en 1998 le rachat du GAN sur nos fonds propres. Nous avons certes des capacités d'emprunts. Le groupe aujourd'hui est très peu endetté. Mais si l'on ne tient compte que des capacités d'autofinancement





et d'emprunt, nous serons relativement vite limités. D'où l'idée d'étudier l'ouverture du capital du groupe. La réflexion qui a été conduite, a abouti, après consultation des différentes entreprises régionales et de leurs conseils d'administration, à la décision de poursuivre les études pour viser une ouverture du capital du groupe à horizon 2005-2006. Nous nous préparons donc à ouvrir le capital du groupe et l'exécutif a été mandaté pour mener les études et faire en sorte que cela soit attractif pour le marché. Pour cela, nous avons entamé un certain nombre de grands chantiers à l'intérieur du groupe : le lancement de la banque, la refonte de nos systèmes d'information qui doit générer 150 M€ d'économie à horizon 2007. Les conseils d'administration ont aussi validé le regroupement des Caisses régionales, objectif qui obéit à une logique commerciale, mais aussi à une logique industrielle d'amélioration de la rentabilité. Ces grands chantiers, qui sont des opérations préalables nécessaires avant d'envisager le lancement pratique du projet d'ouverture du capital, vont permettre d'arriver à cet horizon dans une situation intéressante pour le marché et les investisseurs.

L'un des critères des investisseurs, est d'avoir un minimum de transparence, de comprendre comment se prennent les décisions, quelle est la stratégie de l'entreprise... Ne croyez vous pas qu'il y a une petite difficulté dans le cas d'acteurs mutualistes car vos exigences de démocratie interne et votre processus de décision sont un peu plus complexes que dans une entreprise capitaliste traditionnelle ?

À mes yeux pas du tout, car la transparence fait partie de nos principes de fonctionnement. Les rapports Vienot, les différentes pratiques qui se mettent en œuvre dans les sociétés du CAC 40 visent effectivement à assurer cette transparence, cette connaissance de la stratégie. Tous ces éléments sont totalement compatibles, et sont même totalement cohérents, avec le fonctionnement d'une mutuelle. Aujourd'hui, le conseil d'administration d'une mutuelle, ne représente pas des actionnaires, mais des sociétaires et a donc les mêmes exigences vis-à-vis de la direction générale de connaissance des choses, de la mise en œuvre de la stratégie. Il existe des commissions ou des comités, suivant les mutuelles, de rémunération ; des comités des comptes... Associer demain des représentants des sociétaires et des administrateurs représentant des investisseurs, ne présente donc pas, à mes yeux, de vraies difficultés quant à la qualité des informations fournies à l'ensemble de ces administrateurs. Il n'existe aucune contradiction et aucune difficulté pour des entités comme les nôtres de s'inscrire dans la démarche qui a été préconisée et dont une partie d'ailleurs a force de loi depuis l'adoption par le Parlement du texte sur les nouvelles régulations économiques.



Pour revenir à la comparaison européenne, force est de constater des évolutions tranchées entre la France et la Grande-Bretagne. En Grande-Bretagne, les textes ont autorisé les transformations des statuts et facilité la démutualisation. Ce mouvement se produit aussi dans d'autres pays extra-européens, aux États-Unis par exemple, alors qu'en France, nos acteurs semblent chercher une voie moyenne, au sens où on continue à défendre l'idée du mutualisme tout en s'ouvrant et s'adaptant à l'environnement. Comment expliquez-vous ces différences ?

Le mutualisme au sein de Groupama, est quelque chose de vivant. Aujourd'hui, le groupe s'appuie sur 9 000 Caisses locales et 100 000 administrateurs élus. Des élections dans les caisses locales désignent des conseils d'administration au niveau régional puis au niveau national. Ces personnes se réunissent, gèrent, expliquent ce qu'ils attendent, expriment des remarques. Ils ont une communauté d'intérêts. Ils vivent donc le mutualisme. Lors des inondations, ils se mobilisent pour apporter les premiers secours sur le terrain. Il existe de multiples initiatives locales prises pour faire en sorte que les conditions dans lesquelles s'effectue la réparation ou la prise en charge des sociétaires, soit la meilleure possible. Donc une vraie vie existe autour du mutualisme. C'est pourquoi, aujourd'hui, il est difficile de démutualiser. En Grande-Bretagne, la mutuelle NFU, National Farmer Union, qui a la même origine que Groupama autour de l'agriculture, n'a pas l'intention de se démutualiser. Ce qui fait la différence, c'est la réalité à laquelle correspond le mutualisme. Est-ce que les principes sont simplement affichés ou est-ce qu'ils sont effectivement partagés et vécus ? S'ils sont partagés et vécus, la question de la démutualisation ne se pose pas car c'est une façon de pratiquer le métier qui est différente.

En Grande-Bretagne, les gains en capital considérables tirés des démutualisations ont motivé les gens, le gain moyen étant de 1500 euros. Aujourd'hui la pression de l'appât de la richesse financière existe indéniablement. N'avez-vous pas une part croissante de sociétaires qui pensent qu'étant donné la valeur prise par l'entreprise, il serait temps qu'il existe un système de valorisation qui permette d'entériner cette prise de valeur et qu'ensuite ces sociétaires puissent, s'ils le souhaitent, être gratifiés de la valeur ?

Je pense que ceci est un faux débat car ceux qui ont gagné beaucoup d'argent, sont ceux qui ont initié la démutualisation. De plus, aujourd'hui, ces sociétés n'existent plus pour la plupart ou ont été rachetées. Les principes sur lesquels elles étaient construites, ont été eux aussi passés



par pertes et profits. Le sociétaire n'a donc pas intérêt à suivre un mouvement de cette nature.

Il y a tout de même des moments de la vie, lorsque l'on part à la retraite par exemple, et que l'on a le sentiment d'avoir contribué au succès d'une entreprise, où il peut paraître légitime de recevoir une partie de la valorisation de l'entreprise.

Des personnes peuvent légitimement se poser cette question, mais *in fine* le gain est relativement négligeable pour la très grande majorité. Cela a donc un intérêt économique relatif. En revanche, ce mouvement aboutit, non pas à un enrichissement des sociétaires, mais à la disparition d'un principe de fonctionnement auquel, en tant que sociétaires, ils sont attachés. À Groupama, les sociétaires ont conscience que les réserves et les fonds propres du groupe sont l'accumulation d'un siècle d'histoire. C'est une richesse collective qui aide à faire fonctionner une entreprise pour qu'elle réponde à ce qu'ils attendent d'elle. Les réserves ont été constituées par les résultats non redistribués, ce qui a été décidé par les assemblées générales pour gérer l'avenir.

8

À l'avenir, n'y aura-t-il pas de problème de coexistence entre des sociétaires, des actionnaires, des membres du personnel qui auront souscrit à des actions et seront donc aussi actionnaires ? ... Surgiront alors des catégories d'acteurs qui n'existent pas pour l'instant et qui vont participer à la gestion de l'entreprise. Est-ce que cela ne risque pas de créer des tensions ? Comment tous ces acteurs vont-ils pouvoir fonctionner de manière relativement harmonieuse ?

Si l'on est convaincu, comme moi, que la raison d'une mutuelle est : 1) de satisfaire ses sociétaires ; 2) d'avoir une performance économique, on ne voit pas où est la contradiction avec l'intérêt d'un actionnaire. La question est ensuite dans la répartition. À l'évidence, l'objectif d'une mutuelle est de créer de la valeur pour ses sociétaires, pour ses collaborateurs et demain pour ses actionnaires qui seront investisseurs. Mais si le fonctionnement de la mutuelle repose sur la satisfaction du sociétaire et la performance économique, il n'est pas incompatible avec l'intérêt d'un investisseur.

Aujourd'hui, il est clair que les mutuelles choisissent des stratégies d'adaptation à l'environnement parce que cet environnement est devenu européen, voire mondial avec la libéralisation de l'économie, et que pour rester des acteurs importants sur ces marchés de masse, elles ont besoin d'atteindre une certaine taille critique. Elles s'adaptent tout en gardant leur spécificité par rapport à leurs sociétaires.



En France, il est frappant de voir que les mutuelles ont réussi à prendre le contrôle de sociétés capitalistes dites traditionnelles, alors que c'est le mouvement inverse qui s'est produit en Grande-Bretagne. De plus, tant dans le secteur des assurances que dans le secteur bancaire français, il semble que la gestion a été plus rigoureuse, ou en tout cas moins hasardeuse ou moins risquée, dans le secteur mutualiste au sens large et donc les résultats ont été en moyenne meilleurs. Ces différences nationales sont frappantes.

C'est exact. Actuellement, nous sommes encore sur des marchés qui présentent des caractéristiques très fortes, que ce soit en France, en Italie, en Grande-Bretagne, en Espagne ou encore en Allemagne. Mais dans 10 ou 15 ans, les choses vont s'estomper, le mode de vie va aussi s'homogénéiser. Il faut maintenant sentir les grandes tendances qui vont se dégager et qui vont conduire à une moindre différenciation des marchés. À mon sens, la seule vraie différence entre les sociétés anonymes et les sociétés d'assurance mutuelles ne porte pas sur le fonctionnement de l'entreprise mais sur les principes sur lesquels elles conduisent leurs actions. Dans ce sens-là, les mutuelles ont été en grande partie, parce que c'est consubstantiel à leur nature, précurseur de ce qu'a récupéré le marketing en recentrant l'activité de l'entreprise sur son client car la mutuelle est créée pour ses sociétaires. Toute sa vocation est de répondre à leurs besoins dans les meilleures conditions possibles de qualité, de prix...

Est-ce que l'on peut dire que, dans le domaine de l'assurance, votre créneau, lié à votre enracinement mutualiste, est l'assurance de détail par opposition à l'assurance des très grosses entreprises et des très grosses opérations ?

Très clairement la stratégie du groupe vise, en termes de marché, le marché des particuliers, le marché agricole, le marché professionnel en général et le marché des PME/PMI. C'est notre positionnement et ce sera notre positionnement à l'international. Nous avons retenu un certain nombre de principes pour l'international : exercer les métiers que nous maîtrisons sur notre marché domestique ; choisir des marchés en développement ; maîtriser nos réseaux de distribution et enfin acquérir une présence significative dans chaque pays. Notre ambition est de devenir demain un assureur européen de premier plan.