

SOMMAIRE

1. Editorial.
3. Biarritz, le congrès : où, quand, comment...
4. "Ce que j'appelle le mutualisme moderne".
5. Les Délégués réagissent.
6. "Nous avons un consensus".
8. Indiscrétions de Macif-Actualités.
12. Quelques instantanés...
13. Assemblées Générales.
14. Un congrès historique vu par la Presse.

macif



SPÉCIAL CONGRÈS

macif
actualités

Oui à la régionalisation !

L'histoire des institutions comme celle des hommes est parfois jalonnée d'événements majeurs. Il peut s'agir d'une crise interne profonde dont on sort affaibli ou renforcé. La MACIF a connu cet événement en 1973.

Il peut s'agir aussi d'une remise en cause, d'un tournant ou d'une mutation. La décision très majoritaire du Congrès des délégués à Biarritz appartient à cette catégorie et, à bien des égards, elle est exemplaire.

C'est, en effet, la première fois qu'une institution d'économie sociale remet en question son architecture en décidant de se régionaliser, donc de se décentraliser.

Car c'est bien de cela qu'il est question. A partir de juin 1987, la Mutuelle sera organisée en régions, chacune étant dotée d'organes d'administration autonomes et d'un Président. En symétrie, des Directeurs Régionaux auxquels seront soumis l'ensemble des personnels exerçant sur leur territoire, assureront les responsabilités de gestion.





Ci-contre Pierre Juvin, après son discours historique.
En bas : Biarritz : le soleil était au rendez-vous de la Macif.

Deux raisons majeures ont conduit les dirigeants de la mutuelle à proposer cette évolution.

La première est que le caractère mutualiste de la MACIF ne pouvait s'épanouir dans une structure centralisée, où les dirigeants se trouvent de plus en plus éloignés des sociétaires. Dans un tel système, la démocratie finit par s'étioler et devenir purement formelle.

La seconde concerne l'entreprise elle-même, dont le gigantisme est source d'inertie ou de perte de circuit. La régionalisation conduira nécessairement au développement des responsabilités et à la motivation sur un espace plus réduit, donc plus humain. Mais chacun doit bien savoir que la régionalisation ne saurait être l'éclatement. L'objectif est de créer des entreprises régionales formant un réseau national. Nulle question, par conséquent, de renoncer à l'unicité de la MACIF qui sera marquée par l'existence d'organes d'administration nationaux, des services communs et aussi par le statut national des personnels.

Les statuts de la Mutuelle seront modifiés en conséquence pour ce qui sera nécessaire. Le reste des modifications figurera dans une "charte institutionnelle" qui inscrira le principe fondamental suivant : "le pouvoir appartient aux organes régionaux, sauf en certains domaines limitativement énumérés où la compétence sera nationale".

Chacun doit comprendre que cette révolution tranquille doit conduire la MACIF encore un peu plus loin sur la voie du succès, et qu'elle doit impliquer et responsabiliser tous les acteurs de l'entreprise, notamment le personnel.

C'est dans cette perspective que les dirigeants de la MACIF proposeront à l'Assemblée Générale de 1986, dans le cadre de la charte institutionnelle, une novation essentielle : l'intégration dans les organes d'administration régionaux et national de salariés de l'entreprise élus par l'ensemble du personnel.

Le congrès de Biarritz, en décidant par 88 % des suffrages l'adaptation des structures de la MACIF aux exigences des temps modernes, a constitué un événement historique, unique dans le monde de l'Économie Sociale. Il a aussi marqué le début d'un nouveau chapitre dans la passionnante histoire de la MACIF.

Pierre Juvin. Rapporteur Général
Congrès de Biarritz, 26 mai 1985.

Macif-Actualités,

numéro spécial

15 juin 1985

Commission de

l'information interne.

Réalisation et reportage :

Service-Communication.

Maquette : A. Castebert,

G. Trivouss.

Photo : Studio Babout.

Gravure : Elysée-

Photogravure.

Impression : LID France.



En bas : De gauche à droite : Roger Etchégaray, administrateur démissionnaire; Pierre Juvin, vice-président; Jacques Vandier directeur général; Jean Dupont, président; Bernard Marie, maire de Biarritz; Hélène Weinstock, secrétaire du Conseil d'Administration.

Ci-dessous : 281 délégués présents : un record.

BIARRITZ, LE CONGRÈS : OÙ, QUAND, COMMENT...

Où? A Biarritz, dans une vaste salle en amphithéâtre du Casino. Quand? Le samedi 25 et le lundi 27 mai pour les Assemblées Générales annuelles de la SMACIF, du FONSOMACIF et de la MACIF; le dimanche 26 mai pour le Congrès proprement dit. Avec qui? 281 Délégués - la plus forte participation à ce jour.

Les invités présents : côté pouvoirs publics, Bernard Marie, maire de Biarritz; Jean-Patrick Farugia, représentant Jean Gatel, secrétaire d'état à l'économie sociale. Côté centrales syndicales : Alphonse Véronèse (CGT), Nicole Dudon (CFDT), Ginette Couté et Michel Saïu (CGC), Marcel Bancharel (Fédération des commerçants non sédentaires). Côté mutualistes : Gabriel Lisette

(président de l'UNI), Louis Calisti (président de la FNMT), Charles Martin (SMIP de Toulouse), Jean Simonnet (SMIP de Niort), Bernard Delassus (président de "La Famille").

Le message au Congrès du secrétaire d'état à l'économie sociale a été lu le premier jour, pour des raisons d'organisation matérielle. Jean Gatel regrettait de n'être pas là en personne, à la suite d'un "accident de rugby". Il félicitait la MACIF pour sa contribution à la bonne santé du Mutualisme, la volonté de progrès social qui lui a fait instituer les 35 heures, son initiative de régionalisation et son souci de pluralisme.

Dimanche, 9 h 30 : Roger Etchégaray, administrateur de la région, accueille invités et congressistes par un historique de la MACIF depuis 1973, un éloge passionnant

de son cher Pays Basque, et un au-revoir plein d'émotion : "J'ai 69 ans, place aux jeunes!"

Bernard Marie, maire de Biarritz, lui répond avec chaleur. "Je n'assiste pas à tous les congrès, dit-il; ici il y en a un par semaine... Mais le fait que je sois à la GMF, et que Michel Labourdette fasse partie de mon conseil municipal, me rapproche beaucoup de vous".

Puis l'on entre dans le vif du sujet.



Photo du haut : Quelques-uns des invités, de gauche à droite : Marcel Bancharel, Louis Calisti, Gabriel Lisette, Charles Martin, Bernard Delassus, Nicole Dudon, Alphonse Véronèse et un délégué.

Photo du bas : Georges Pirolli, commissaire aux comptes ; Michel Saiu et Ginette Couté, invités.

Pierre Juvin prend la parole. Rapporteur des commissions qui ont préparé la régionalisation, il prononce un véritable discours-programme. Nous en donnons ci-dessous quelques moments forts.

“CE QUE J’APPELLE LE MUTUALISME MODERNE”



Un certain délice

■ Il n'est pas possible de vivre avec un certain délice le succès d'une Mutuelle, sans se demander si ses structures demeurent encore adaptées à la situation... Ils sont bien imprudents, ceux qui pensent que l'immobilisme peut protéger de tous les risques!

■ Cette idée de la régionalisation, qui a lentement cheminé, témoigne que le bon sens est une vertu cardinale de la MAÇIF : de ses dirigeants, bien sûr, élus ou techniciens, mais aussi de tout son personnel – et j'ajouterai, avec beaucoup de plaisir : des organisations syndicales qui le représentent.

■ Portons un regard sur quelques paramètres de ce que j'appelle “le mutualisme moderne”.

Pourquoi la régionalisation?

■ A la fois pour rester fidèles au mutualisme, et pour conserver nos capacités de performance.

■ Rester fidèles? Nul ne pourrait imaginer que les centaines de militants que vous êtes puissiez jamais se contenter d'être les délégués d'une entreprise comme une autre. Ce qui donne un sens à votre engagement, ce sont les valeurs primordiales du mutualisme : la solidarité, la démocratie et la responsabilité.

■ Il saute aux yeux que la démocratie s'étiole au fil de l'expansion, quels que soient les efforts. Le gigantisme conduit l'entreprise à se développer pour elle-même, sans référence à ses sociétaires...

■ Les organismes régionaux, dont éventuellement vous déciderez la

création, doivent détenir tous les pouvoirs d'administration et de gestion, à l'exception de quelques-uns, **limitativement énumérés**, qui appartiendront à l'organe national. Ainsi le pouvoir régional sera “le droit commun”, tandis que le pouvoir national sera l'exception. C'est là un principe fondamental.

Conséquences

■ Conséquences de cette structure éclatée en 11 régions? D'abord, l'augmentation du nombre des délégués, chacun représentant 2.000 sociétaires au lieu de 5.000. Ensuite, l'élection de ces délégués par département, et surtout par tranche de 20.000 sociétaires. Ce qui signifie non seulement le rapprochement des délégués et de leurs électeurs, mais aussi la possibilité concrète de former des listes concurrentes, pour ceux qui souhaiteraient contredire la politique de la Mutuelle. C'est la démocratie.



■ Voilà une institution d'économie sociale qui installe en son sein les conditions de sa remise en cause permanente! Risque de désordre? Eh bien ce risque, il faut être prêt à le prendre – non par masochisme – mais 1° parce que nous sommes plus unis que d'autres au départ, 2° parce que le vrai danger serait de ne pas s'inquiéter. Sans cette révolution tranquille, c'en serait bientôt fini de notre "différence".

■ Une assemblée régionale composée de 60 à 200 délégués; un comité régional de 12 à 18 membres avec son Bureau et son Président : voilà la structure. C'est là que se prendront les décisions politiques les plus nombreuses. Les bonnes, et les mauvaises.

Conserver la capacité de performance

■ Une entreprise est un corps vivant. Nous en voyons vieillir et mourir sans cesse autour de nous. Dans l'assurance, les Mutuelles, tels des chirurgiens poussés sur un corps vieillissant, ont apporté du dynamisme et de la santé; on sait la place qu'y a prise la MACIF.

■ La création de nos centres de gestion – régionaux, déjà – a été en son temps une innovation remarquable. Il faut aller plus loin, autonomiser nos entités économiques régionales et **les constituer en entreprises.**

■ En symétrie avec les structures démocratiques régionales : des structures techniques. A leur tête, des Directeurs Régionaux disposeront des pouvoirs dont dispose aujourd'hui le Directeur Général au sein de l'institution. Et il y aura, entre les Directeurs Régionaux et les Présidents Régionaux, la même séparation de prérogatives qui a cours aujourd'hui au sein de la Mutuelle; mais aussi le même souci de coopération, le même désir de réussir ensemble.

■ Il est probable que chacune des entreprises aura une personnalité à elle, qui dépendra largement de celle de son chef – un chef qui (pardonnez-moi, Jacques Van-

dier!) après avoir "tué le père" au sens freudien du terme, aura à cœur de gagner, lui aussi. D'autant plus que le père, quelque part plus haut, l'observera encore!

Une et multiple

Pierre Juvin évoque les exigences de la régionalisation : elle ne se conçoit qu'avec une MACIF restant **une** dans le choix mutualiste (unité garantie par une "clause de sauvegarde" à la disposition du Conseil d'Administration national), et **multiple** dans les sensibilités de ses membres. Il propose de renforcer à la fois cette unité et ce pluralisme par le renforcement de la communication, destinée à faire "partager nos convictions mutua-

listes" à des sociétaires venus souvent pour d'autres raisons. Il souhaite que les salariés soient désormais associés, à part entière, à l'administration de la Mutuelle.

Et il termine :

■ Vous êtes de ceux qui ne s'accommodent d'aucune inertie sur des positions acquises et figées. Je sais donc que dans votre immense majorité vous répondrez oui à cette disposition anticipatrice et futuriste qu'est la régionalisation de la MACIF. Et ce vote historique, que nulle institution n'a jusqu'alors, ne serait-ce qu'enviesagé, vous permettra de ne pas manquer le rendez-vous que fixe toujours le destin aux hommes lucides, inventifs et courageux.

Pas d'unanimisme factice, toujours un peu inquiétant pour la démocratie. Certains Délégués n'étaient pas d'accord et l'ont dit au micro. Ils ont obtenu les réponses qu'ils demandaient. D'autres, nombreux, ont été positifs et enthousiastes. Avant de passer au vote – à bulletins secrets – chacun a pu prendre une décision bien informée.

LES DÉLÉGUÉS RÉAGISSENT

Découpage

Gilbert Declercq, de Nantes, souhaite que les futures régions MACIF soient découpées selon le plan de décentralisation gouvernemental, pour que la Mutuelle adhère mieux à la vie sociale de la région.

■ Réponse : c'est de l'organisation, à voir en 1986. Aujourd'hui nous votons sur le principe.

Identité

Henri-Jacques Labodinière, commerçant retraité à Paris : "Je préfère la prudence. Ne donnons aux comités régionaux qu'un rôle consultatif. La MACIF va perdre son identité!"

■ Réponse de Jacques Vandier : "Donner et retenir ne vaut" ...



Ci-dessous : Gilberte Coutisson ou la mémoire de la Macif.

"L'exemple de la Mutualité Agricole est instructif (cette institution ressemble, à quelque chose près, à ce que nous voulons être). Eh bien, elle est constituée de 63 mutuelles agricoles, mais on ne parle jamais que de **La Mutualité Agricole**".

Coût

Jean Demolis, Délégué de Haute-Savoie, craint une forte augmentation des frais généraux à la suite de la régionalisation.

■ Réponse de Jacques Vandier : les frais généraux augmenteront **un peu** : il n'y a pas lieu de faire des prévisions alarmistes.

Contre

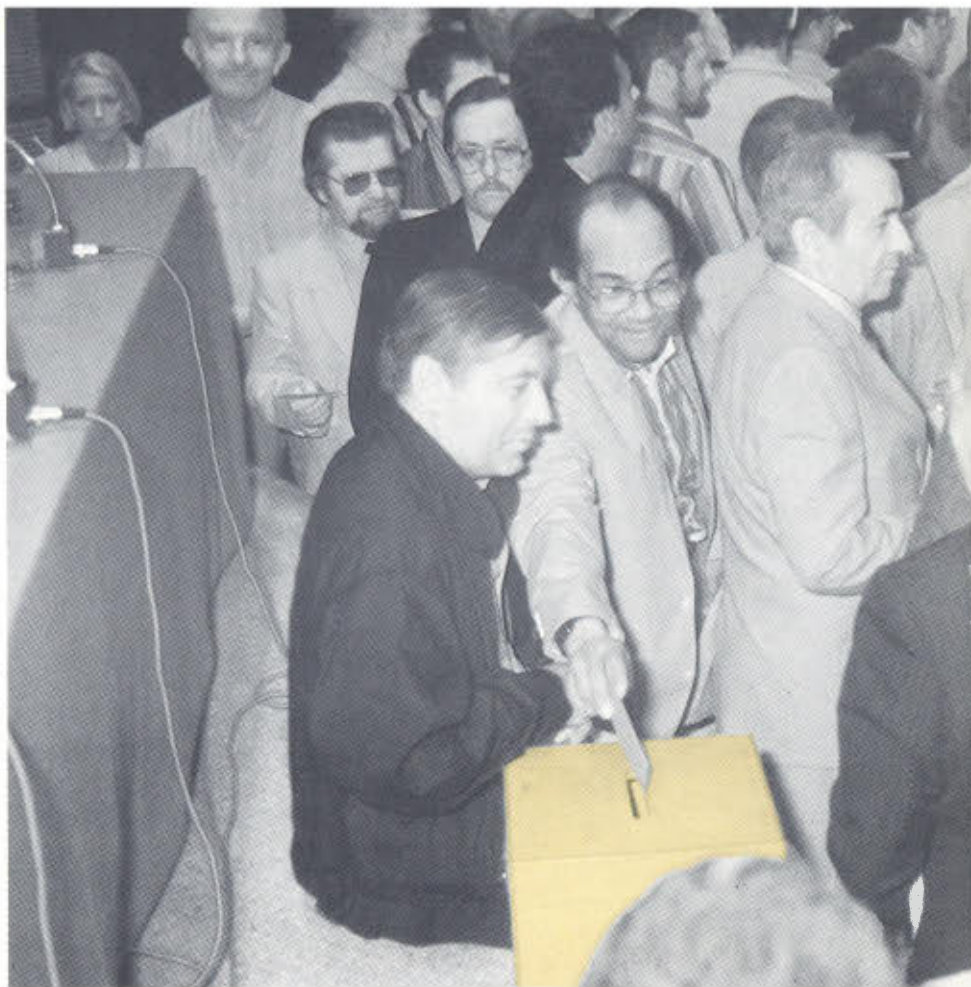
Étienne Gonzalès, de Grenoble : "Je voterai contre le projet. Que la centralisation se trouve à Niort ou à Saint-Étienne, pour nous c'est toujours aussi inaccessible!"

■ Réponse de Jean Dupont : il y aura tout de même une différence. Au lieu d'un Délégué pour 5.000 Sociétaires, un pour 2.000 seulement.

■ Réponse de Jacques Vandier : une fois les comités régionaux installés, les Sociétaires seront beaucoup plus proches de la décision, quelle que soit la ville où ils résident.

Pour

Dix autres Délégués ont pris le micro pour témoigner de leur accord avec le discours de Pierre Juvin. Sens général de leurs interventions : "Allons de l'avant!"



Jacques Vandier, notre directeur général, est l'un des pères de la régionalisation. Son discours, bref et bien senti, a réellement ému les Délégués. Macif-Actualités a voulu aller plus loin, avec lui, sur ces thèmes porteurs d'avenir.

"NOUS AVONS UN CONSENSUS"

Macif-Actualités : Jacques Vandier, le Congrès a dit oui à la régionalisation. C'est un véritable plébiscite!

Jacques Vandier : Oui. Dans mon intervention, j'avais réclamé un consensus, c'est-à-dire un pourcentage de "oui" supérieur aux deux tiers. Résultat : 88 %! Le consensus, nous l'avons.

M.A. : Restent 12 %. Que pensez-vous des Délégués qui ont voté contre? Est-ce par prudence? Étaient-ils vraiment opposés à la régionalisation?

J.V. : D'abord il n'y a pas eu 12 % de "non". Sur 278 votants, pas plus de 23 "non" et 10 abstentions. Les "non", eh bien ce sont nos Jacobins! Je trouve même encourageant qu'il n'y ait pas plus de Jacobins que ça parmi les Délégués. Cette tendance au pouvoir central est tellement implantée dans les habitudes françaises...

Le contrôle du 3^e étage

M.A. : Votre discours était pathétique. Vous avez donné deux raisons à votre "oui", dont une très personnelle. Voulez-vous les répéter pour les salariés?

J.V. : D'abord, je constate au fil des années qu'à la Direction Générale, nous savons de moins en moins ce qui se passe, dans les Bureaux, dans les Centres...

M.A. : Vous avez même dit un jour "je ne contrôle plus que le 3^e étage du Siège Social - celui où se trouve mon bureau!" Pierre Juvin l'a rappelé dans son discours, et il a fait un franc succès.

J.V. : Était-ce vraiment une boutade? Le contrôle démocratique ne s'exerce qu'au niveau de la Direction Générale. Et le pouvoir se trouve, en réalité, pour la plus grande part au niveau des régions. Il faut donc instituer une



Le consensus se construit dans l'urne.

En vignette : Jacques Vandier : un discours qui allait directement au cœur.



Le Score

Votants	278
Oui	245
Non.....	23
Abstentions	9
Nul	1



structure démocratique à ce niveau-là.

Le moment utile

M.A. : C'est le prèmier point. Mais le deuxième?

J.V. : Évidemment, il est très personnel. C'est que dans 2 ans, en 87, j'aurais 60 ans (le 1^{er} avril). A ce moment-là, je renoncerais à mes fonctions de Directeur Général. J'ai même dit aux Délégués que je le ferais, quel que soit leur vote.

M.A. : Pourquoi?

J.V. : Parce que ce sera le moment utile. Après moi, ce sera certainement différent. Peut-être mieux; différent à coup sûr. Alors j'ai pensé que c'était une bonne occasion de profiter de mon départ pour modifier profondément la structure du pouvoir à la MACIF. D'ailleurs je ne suis pas inquiet pour la suite : il y a dans la Mutuelle des hommes et des

femmes qui sont tout prêts à prendre la relève sous le contrôle des élus régionaux.

M.A. : Donc, dans deux ans, pour vous la MACIF c'est fini?

J.V. : Ah mais non! Ce sera un faux départ. Je ne partirai qu'en tant que Directeur Général. Je ne peux pas me désintéresser d'une entreprise à laquelle j'ai consacré 25 ans. Je resterai mais pas comme gestionnaire, comme élu. J'essaierai de me faire élire, je ne sais pas encore à quel poste, et puis après on verra.

M.A. : Beaucoup de salariés se demandent si vous allez "lâcher" la direction financière.

J.V. : Bonne question! Non, je pense l'assumer jusqu'à 65 ans. C'est une activité complètement détachée de la gestion courante.

L'enrichissement des tâches

M.A. : Les salariés se posent d'autres questions plus générales. Que vont-ils devenir avec la régionalisation? Avez-vous un message à leur passer?

J.V. : Les salariés dans leur ensemble n'ont pas à être inquiets,

au contraire. Pour beaucoup d'entre eux, ce sera très motivant. Ils auront un rôle plus important et des responsabilités accrues au niveau de la région. Les cadres des Centres et des Bureaux trouveront certainement un enrichissement de leurs tâches.

Le calendrier

M.A. : Donc, en 86...

J.V. : En 86, ce sera très, très important. Il faudra modifier les statuts, et surtout adopter la Charte de l'Institution : le document fondamental. Et après, il faudra constituer les sections de vote, les listes de délégués - pour commencer la série des élections : aux Assemblées Régionales, à l'Assemblée Générale, au Conseil d'Administration national.

M.A. : Quand les Directeurs Régionaux seront-ils nommés?

J.V. : Juridiquement, en juin 87, par le Conseil d'Administration. En fait, il faudra les désigner ou tout au moins les pressentir plus tôt. En tout cas, pas avant l'Assemblée Générale de 1986.

M.A. : Et vous avez des idées?

J.V. : En certains cas... Mais de toute façon ce n'est pas fait!

Un Congrès ou une Assemblée Générale, c'est comme un parlement : on dit beaucoup de choses importantes en coulisse. Nous avons donc attrapé au vol les confidences de certains participants, d'origines très diverses. Écoutez notre magnétophone.

Indiscrétions de Macif-Actualités

740 personnes

Macif-Actualités : Michel Labourdette, vous êtes à la fois administrateur, chef de bureau, et organisateur du Congrès de Biarritz. Pourquoi Biarritz ?

Michel Labourdette : Il y a eu déjà un moment historique à Biarritz en 1974. Il a été question d'y revenir à l'occasion du 10^e anniversaire... En fait, ce fut le 11^e.

M.A. : En quoi l'Assemblée Générale de 74 a-t-elle été historique ?

M.L. : On y a créé la SMACIF, le FONSOMACIF... Et surtout on a fait prendre un virage à la Mutuelle, en éliminant le président d'alors. Il voulait se donner le rôle de PDG d'une entreprise traditionnelle : nous avons donc été un certain nombre à prendre position et à défendre la cause mutualiste. Avec succès !

M.A. : Parlez-nous de cette année et de l'organisation, dont vous avez fait aussi un succès. Vous receviez combien de personnes ?

M.L. : Il fallait compter dans les 740 avec les accompagnants. Nous les avons logés dans 26 hôtels. C'était compliqué, mais en réalité l'organisation ne m'a posé aucun problème. J'ai été longtemps trésorier du club de la ville de Biarritz, et il m'arrivait de monter des manifestations avec 15.000, 18.000 personnes... Aujourd'hui j'ai le privilège d'être conseiller municipal – opposant au maire, mais ayant de très bons rapports avec lui au plan humain – ce qui m'a facilité énormément la tâche.

M.A. : Qu'est-ce que Biarritz en 1985 ?

M.L. : Une ville de 28.000 habitants, dont la principale industrie est le tourisme. Nous abritons



aussi une technologie de pointe, celle des fibres optiques : elle est affinée ici par un petit nombre de techniciens des télécommunications.

M.A. : Il est prévu qu'il y ait des salariés dans les futurs Conseils Régionaux. Vous-même, aujourd'hui, vous êtes à la fois chef de bureau (à Bayonne) et administrateur. Cette double casquette n'est-elle pas difficile à porter ?

M.L. : Non, je me sens tout à fait à l'aise. Il suffit de se conduire en administrateur quand on est administrateur, et en salarié quand on est salarié. D'ailleurs j'ai de l'entraînement : trois ans de bénévolat entre 1963 et 1966. J'étais militant syndicaliste dans une grosse entreprise métallurgique. Nous avons soutenu la MACIF qui naissait : c'est moi qui remplissais à l'époque les propositions d'assu-





rance. Je me chargeais des relations entre la MACIF et la base.

M.A. : La MACIF à l'époque, c'était...?

M.L. : Oh, environ 50.000 sociétaires. Les employés? Je crois qu'ils étaient 13.

Salariés-administrateurs

M.A. : Jean Dupont, je vais poser une question directe au Président de la MACIF. Pourquoi avoir réuni ce Congrès dans un casino, autant dire un lieu d'argent?

Jean Dupont : C'est vous qui le dites! Je ne sais pas où sont les salles de jeu, ni même si elles sont ouvertes en ce moment.

M.A. : Autre question directe. Que pensez-vous des Délégués qui ont pris la parole contre le projet?

J.D. : Eh bien, je m'en félicite. Ils prouvent que le Congrès n'est pas une chambre d'enregistrement : ceux qui avaient des craintes ont eu tout le loisir de s'exprimer. Ils ne s'en sont pas privés, ils ont eu raison. Cela donne toute leur valeur aux 88 % de "pour".

M.A. : La régionalisation va-t-elle

donner un rôle accru aux salariés?

J.D. : Je réponds oui. Ils ont été largement associés à la préparation du rapport général par leurs représentants, et essentiellement leurs sections syndicales. Ils ont pu apprendre ainsi que nous prévoyons, dans chaque conseil régional, 3 ou 4 membres salariés élus par leurs pairs. Les modalités restent à définir. Et ces salariés-administrateurs auront voix délibérative, c'est-à-dire qu'ils voteront - alors qu'actuellement, même si nous recueillons l'avis du personnel de la MACIF sur certains points, nous ne pouvons le faire légalement qu'à travers leurs représentants syndicaux, et à titre consultatif.

M.A. : Peut-on être à la fois salarié et administrateur?

J.D. : Oui, tout à fait. Tout administrateur représente uniquement les Délégués qui l'ont élu, c'est-à-dire les Sociétaires. Soyons honnêtes : ils apportent en plus au Conseil leurs compétences de techniciens, leur connaissance du terrain... Je peux témoigner que le débat en est enrichi.

M.A. : Il y avait déjà deux salariés-administrateurs. Le Conseil d'Administration vient d'en nommer un troisième, Jean-René Billaud, le chef du bureau de Saint-Nazaire - sans même attendre les nouvelles structures. Pourquoi?

J.D. : C'est une anticipation. Il ne suffit pas de dire "Nous allons mettre en place un système" et d'attendre sans rien essayer. L'élection dont vous parlez a été acquise à une large majorité : tout le monde est d'accord pour que les salariés de l'entreprise aient l'occasion de s'identifier au mouvement mutualiste.

M.A. : Votre impression générale sur Biarritz 85?

J.D. : Un très bon millésime. Le débat était riche, et toutes les interventions d'excellente qualité. On n'a pas entendu un Délégué parler de ses problèmes personnels, etc. Nos Délégués s'intéressent à l'avenir de la Mutuelle, au plus haut niveau.

A nous de le mériter

M.A. : Gilbert Thérin, vous êtes chef de bureau. Que pensez-vous de ce Congrès?

Gilbert Thérin : On a senti que c'était une journée... historique. Les gens ont réfléchi. Les questions étaient profondément politiques.

M.A. : D'autres salariés m'ont dit "Les Délégués, finalement, ils n'y connaissent rien en assurance : de quoi peuvent-ils parler?"

G.T. : En fait, moi, j'ai été agréablement surpris. Les gens étaient venus après une étude préalable. On sentait qu'ils avaient réfléchi. Ils ont posé des questions, et jamais à contre-courant. Je trouve qu'ils ont mérité leur titre de Délégué.

M.A. : La régionalisation, qu'est-ce que ça va apporter pour vous? Un travail d'équipe avec les Délégués?

G.T. : On aura beaucoup plus de relations et de discussions, c'est certain. Il faudra bien définir les rôles tout de même. La technique, c'est important : nous sommes une mutuelle d'assurance!

M.A. : Les Délégués pourront donner leur avis sur les garanties, sur l'accueil?

G.T. : Ah oui, oui, je le souhaite vivement.

M.A. : Que pensez-vous de l'intégration des salariés dans les comités régionaux?

G.T. : Moi je suis tout à fait pour. En revanche, j'ai discuté avec des Délégués qui l'admettent beaucoup moins. J'ai ressenti là une sorte d'ostracisme et ce n'est pas bon. Des salariés-administrateurs, cela ne peut qu'améliorer la qualité mutualiste de l'entreprise. C'est le but de Jacques Vandier, d'ailleurs. Son discours m'a fortement marqué. J'ai eu l'impression qu'il nous laissait l'usufruit de ce qu'il avait fait. A nous de le mériter!

Une différence profonde

M.A. : Suzanne Gilgenkrantz, vous êtes chef de centre, et d'ailleurs la seule femme chef de centre à la MACIF. Est-ce la première fois que vous assistez à un Congrès?

Suzanne Gilgenkrantz : Non, la deuxième. La première fois c'était en 1975 à Saint-Étienne.

M.A. : En 1975, il s'agissait d'une Assemblée Générale.

S.G. : Mais l'on y avait pris des décisions de fond : la démocratie à deux degrés...

M.A. : Avez-vous senti une différence entre 75 et 85?

S.G. : Une différence profonde. Les Délégués sont élus : ils sont donc motivés, ils participent. Et puis ils sont préparés : il y a le "Courrier des Délégués", des réunions, etc. C'est assez encourageant de voir leur niveau de participation.

M.A. : Si vous deviez "raconter" ce Congrès aux salariés...?

S.G. : Tout d'abord, je pense que les salariés n'étaient pas là, et c'est dommage. Ils auraient été étonnés de voir comme les Délégués, gens de "l'extérieur", s'intéressent à la marche de l'entreprise. Pour résumer le Congrès, j'emploierais moi aussi le mot "historique". Nous avons eu des moments très forts, en particulier l'intervention du Directeur Général. Quant à la régionalisation, je pense que les salariés seront plutôt sécurisés par cette perspective. Dans un cadre plus réduit, ils se sentiront plus concernés par la vie de la région. Toute personne a besoin de se rattacher à une entité, d'être quelqu'un, pas un numéro.

M.A. : Comment voyez-vous le "changement"?

S.G. : Pas mal de choses vont se mettre en place. Le clivage entre salariés des bureaux et salariés des centres, par exemple : c'est un peu dommage, et déjà c'est une



chose qui va changer. Et puis il va falloir faire participer les Délégués du comité régional, et là... Tenez, j'ai entendu un jeune de 25 ans dire au micro qu'il souhaitait recevoir une formation, pour mieux jouer son rôle de Délégué. Eh bien, cette formation, il faudra la mettre en place.

M.A. : Et inversement, peut-être, une formation "politique" pour les salariés?

S.G. : Absolument, tout est lié. Jacques Vandier a bien fait passer ce message. Il a passé le flambeau...

M.A. : J'ai entendu un Délégué dire "on va remplacer la monarchie éclairée par une république éclairée".

S.G. : C'est ça. Le flambeau!

Ils vont nous pousser

M.A. : Gérard Courbe-Michollet, vous êtes Délégué depuis six ans et vous avez vu le 1^{er} Congrès à Monte-Carlo. Aujourd'hui, si vous étiez seul à décider... se ferait-elle ou ne se ferait-elle pas, cette régionalisation?

G. Courbe-Michollet : Je suis un farouche partisan de la régionalisation. J'appartiens à une institution de retraite de Marseille - et l'on se rend compte tous les jours des difficultés qu'il y a à faire fonctionner un organisme centralisé, que son siège soit à Paris ou dans une autre grande ville. Et puis ce matin vous les avez vus, les nouveaux Délégués, avec quelle fougue ils s'expriment? Ils vont arriver dans les conseils régionaux, ils vont nous pousser! Nous allons tous être des élé-



ments moteurs et nous nous engageons pour cela.

M.A. : Ce matin, quelques Délégués ont montré qu'ils avaient un peu peur de la régionalisation. Qu'en pensez-vous?

G.C.-M. : Quand on voit la réussite technique de la décentralisation technique, celle des centres de gestion, on s'aperçoit qu'aujourd'hui ce n'est quand même pas l'aventure. Le plus difficile est déjà fait. Le pari a été gagné sur cet aspect technique, pourquoi ne le gagnerions-nous pas sur l'aspect politique?

M.A. : Comment avez-vous préparé le Congrès?

G.C.-M. : Par des réunions entre Délégués, et d'autres en commun avec les salariés de la Mutuelle. Pour eux bien entendu, les problèmes étaient ceux de l'emploi, des salaires, "qui va être mon chef?", etc. Des problèmes concrets. Nous, en échange, nous leur avons expliqué la portée de la régionalisation... Et je dois dire que déjà les rapports, lorsque je vais dans un Bureau, se sont modifiés. Avant je venais, je saluais deux ou trois personnes de connaissance... Maintenant les questions fusent, je sens un courant!

Que la Mutuelle reste une Mutuelle

M.A. : Michel Guitton, vous êtes Délégué à la MACIF depuis trois ans. Que pensez-vous de la décision votée ce matin?

Michel Guitton : Je ne suis peut-être pas placé comme le commun des mortels en tant que Délégué, puisque j'ai fait partie des Com-

missions qui ont préparé le rapport – celui qui a été approuvé. Une préparation acharnée et minutieuse. Et c'est peut-être cela qui a permis une décision parfois jugée "facile"... C'était beaucoup plus compliqué dans nos travaux en amont.

M.A. : Pourtant, il y a eu au moins une intervention "contre".

M.G. : Elle a eu le mérite de situer fondamentalement les problèmes. Cela a peut-être épuré la suite du débat. Le rapport général que nous avons adopté en commission était déjà suffisamment explicite. Les Délégués ont su très rapidement sur quoi ils allaient se prononcer.

M.A. : Comment va se passer la régionalisation chez vous?

M.G. : Je suis de La Rochelle, dans la section qui englobe Niort – c'est tout dire! Mais pour moi, cela veut dire avant tout qu'il faut préparer et bien "boucler" des dispositions pour que la Mutuelle reste une Mutuelle.

M.A. : Le nouveau rôle des salariés?

M.G. : J'ai fait partie de ceux qui, en commission, ont défendu leur place dans les conseils régionaux. Il faut qu'ils soient encore davantage des sociétaires actifs; que leurs compétences techniques soient prolongées de ce "plus" qui les rend irremplaçables pour réaliser la finalité mutualiste.

Construire ensemble

M.A. : Gabriel Meganck, vous qui êtes Délégué depuis la création des Délégués, et qui participez aux Assemblées et Congrès de la MACIF depuis 1973 – comment jugez-vous l'évolution?

Gabriel Meganck : Elle a été quasi constante. Lors de l'Assemblée Générale de Biarritz, en 74, il devait y avoir six ou sept cent mille sociétaires, mais pas de Délégués. Les administrateurs invitaient un certain nombre de gens avec qui ils étaient plus ou



moins en accord, et qui étaient censés représenter la base. C'est l'année suivante, à l'Assemblée Générale de Saint-Étienne, qu'on a mis en place le système des Délégués élus par les sociétaires. Avancée importante : on passait de gens qui se représentaient eux-mêmes, à des gens qui représentaient leurs électeurs. Et aujourd'hui, on avance vers une plus grande responsabilité des régions. Tout cela est positif.

M.A. : Dans votre région, quelles sont les questions que vous voulez soulever en premier?

G.M. : Celle que je pose depuis fort longtemps : comment associer les sociétaires à la vie de la Mutuelle? Un Délégué pour 2.000 au lieu de 5.000, dix Délégués par tranche de 20.000... Tout cela créera une proximité géographique, rapprochera Délégués et sociétaires.

M.A. : Certains salariés de la MACIF sont inquiets du changement qui se prépare. Pouvez-vous les rassurer?

G.M. : Moi je n'ai pas envie de les rassurer. Leur problème est de s'impliquer dans les nouvelles structures. En définitive ce sont salariés et sociétaires qui vont construire ensemble l'outil le plus efficace et le plus démocratique possible – un outil qui prendra en compte l'ensemble des composantes de la MACIF.

Il le faut!

M.A. : Josiane Maerten, vous êtes commerçante en mobilier de bureau à Lille, et Déléguée MACIF depuis 1973. Je vous interroge pour notre journal interne : vous le savez, les salariés ont parfois tendance à croire que le Délégué ne sert pas à grand chose, qu'il vient à l'assemblée parce qu'on lui a dit de venir... Qu'en pensez-vous?

Josiane Maerten : Ah non, je ne suis pas d'accord! Peut-être dans les années passées, mais j'ai vu l'évolution : maintenant les Délégués veulent savoir, faire quelque chose. Ils ne sont plus passifs, ils participent vraiment.

M.A. : Les salariés se demandent un peu ce qu'ils vont devenir avec la régionalisation. Vous avez un avis là-dessus?

J.M. : La régionalisation, je suis pour. Je leur dirai, pour parler concrètement, que j'ai déjà de très bons contacts avec le bureau de Lille. Cela m'arrive d'y aller, de voir, d'étudier. La vie du bureau de Lille, je m'y intéresse.

M.A. : Vous qui êtes commerçante, pensez-vous qu'on traite vos problèmes à la MACIF?

J.M. : Pas assez. Il y a beaucoup à faire, dans le cadre régional justement.

M.A. : Certains Délégués étaient contre la régionalisation. Pourquoi?

J.M. : Sûrement par ignorance. La régionalisation c'est difficile, cela demande à être expliqué. De toute façon, au point où nous en sommes, il faut absolument régionaliser. Il le faut!

a. J. Vandier et J. Dupont : le "savoir-écouter".

b. Esqual Duna ! Le chant des Basques.

c. J. Daviaud, directeur à la retraite ; M. Jourdain et J. Dousteyssier, directeurs.

d. De face : G. Thérin et G. du Reau, chefs de bureaux parisiens ; J. Dauthy, Socram ;

J. Simonnet, J. Tristant, expert-comptable et J. Russo, chef de bureau de Marseille. De dos : P. Estève, chef de centre de Lens et J.-P. Blanchier, chef de bureau de Lyon.

e. Au 1^{er} rang :

J.-M. Winter et F. Duranton, directeurs ; J. Barataud, délégué et expert. Derrière eux : B. Thibeaudeau, S. Gilgenkrantz,

P. Estève, G. Coynault, chefs de centre ; M. d'Araujo, responsable informatique ; et J.-P. Gréard, chef de centre de Laval.

f. C. Rabier : président de la "commission de l'information interne".

g. Y. Benard et J. Simonnet, l'ancien et le nouveau secrétaire général ; J. Dauthy ; J. Tristant.



Notre photographe s'est promené dans les allées et les abords du Congrès pour nous rapporter quelques scènes prises sur le vif.



QUELQUES INSTANTANÉS...

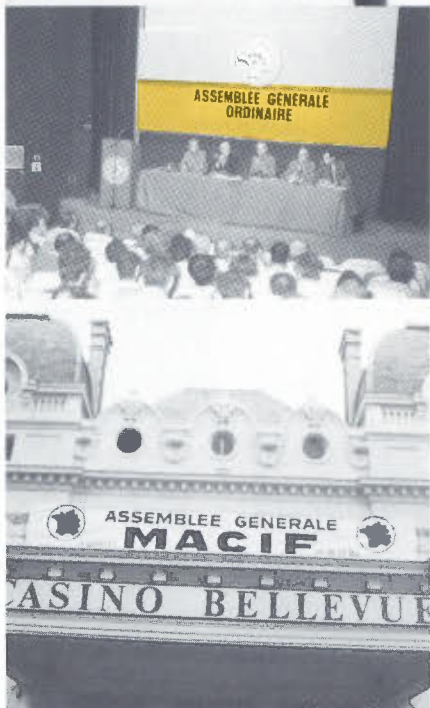


Ci-dessous : Les comptes approuvés à l'unanimité : on reconnaît les moustaches de Gérard Andreck, administrateur et chef de centre de Compiègne.

En-haut : La tribune de l'A.G. Macif : de gauche à droite : Gérard Folie, Jacques Vandier, Jean Dupont, Victor Houselstein, vice-président responsable du "Comité Non-Salariés", Bernard Delassus, vice-président chargé du "Comité-Salariés" du Conseil d'Administration.

En bas : Invité d'honneur pour le 25^e anniversaire de la Macif : Gérard Folie, sociétaire n° 100.002.

Au centre : Le lieu.



LES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES.

Il ne faut pas confondre Assemblée Générale et Congrès. L'Assemblée Générale d'une entreprise est obligatoire et régie par la loi : elle doit avoir lieu tous les ans, approuver les comptes, nommer les nouveaux administrateurs, etc. Le Congrès, lui, est "extraordinaire" : il se réunit à la seule initiative de l'entreprise, lorsqu'elle juge que des décisions de fond, qui l'engagent pour longtemps, doivent être solennellement débattues.

En 1985, un Congrès et trois Assemblées Générales ont eu lieu pendant le même long week-end.

Samedi 25 mai :

Assemblées Générales du FONSOMACIF et de la SMACIF.

Dimanche 26 mai :

Congrès de la régionalisation.

Lundi 27 mai :

Assemblée Générale de la MACIF.

Vous en trouverez tous les détails dans le *Bonne Route* - N° 56.

Indiquons seulement ici que les

rapports des Conseils d'Administration ont été approuvés. A l'Assemblée Générale de la MACIF, Jean Dupont terminait son discours par une citation de Samuel Johnson, particulièrement adaptée au tournant que l'on venait de prendre : "Les chaînes de l'habitude sont trop peu solides pour être senties, jusqu'à ce qu'elles deviennent trop fortes pour être brisées".

Trois administrateurs sortants ont été réélus au Conseil d'Administration de la MACIF : Bernard Delassus, Jean Pétraud et Antoine Rodriguez. Deux nouveaux administrateurs ont été élus : Jean-René Billaud, chef de bureau, en remplacement de Jean Riegel (décédé à 50 ans) et Gérard Roger, syndicaliste, en remplacement de Roger Etchégaray, démissionnaire.

Pour fêter les 25 ans de la Mutuelle, Jean Dupont a appelé à la tribune le Sociétaire... N° 2. Il a adhéré en 1960, réside à Enghien-les-Bains et se nomme Roger Folie.

Notre Congrès semble avoir été perçu par la presse comme un phénomène important, au deux sens du terme : il concerne l'une des premières entreprises d'assurance françaises - et il consacre la vitalité d'une composante de l'économie sociale. Plusieurs journalistes étaient présents.

A l'heure où nous éditons quelques articles sont déjà parus. Nous en publions ci-dessous des extraits. D'autres suivront, en particulier dans *Le Monde*.

UN CONGRÈS "HISTORIQUE" VU PAR LA PRESSE.

**La Nouvelle République titre :
La MACIF adopte le
régionalisme démocratique.**

(28 mai 1985)

Déjà largement décentralisée au plan administratif et technique, la mutuelle niortaise a décidé de partager son pouvoir politique.

(...) Les responsables n'ont pas hésité à rouvrir le débat sur les principes fondamentaux en posant une question d'importance : "Voulez-vous que les structures démocratiques de la MACIF évoluent vers la régionalisation? En d'autres termes, faut-il que le pouvoir politique de la Mutuelle se rapproche des sociétaires?"

D'aucuns ont pu penser que la réussite de la MACIF lui permettait de faire l'économie d'une telle remise en cause. C'était oublier l'esprit qui anime administrateurs et direction générale et le besoin de régénérescence.

(...) Pour parer à l'éventualité technocratique, la MACIF doit être en prise directe sur son sociétariat, là où il se trouve, pour mieux communiquer et saisir immédiatement le besoin.

Ce sera rendu possible par l'instauration de comités régionaux (onze en principe) exerçant la totalité des pouvoirs à l'exception de ceux concernant la représentation auprès de l'autorité de tutelle, le contrôle du respect des règles ou la fixation du niveau général des tarifs et les investissements.

(...) "La régionalisation, ce n'est pas l'éclatement!", à lancé Pierre Juvin. Et, après que Jacques Vandier, chaudement applaudi, eut appelé au consensus, c'est une éclatante majorité, 245 voix sur

278 suffrages exprimés, qui adopta l'orientation préconisée. Les délégués, conscients du pouvoir de régénération d'une démocratie plus vivante, ont fait litte des petits risques de la méthode avec une franche assurance.

H. Gutton

Le Courrier de l'Ouest reprend le texte de la Nouvelle République avec le titre : "La Macif à Biarritz : en 1987, onze régions autonomes". (28 mai 1985)

Après un solide "Dossier MACIF" de Patrick Guilloton, Sud-Ouest publie l'article du "oui" : Économie/Assurances onze régions pour la MACIF (28 mai 1985)

A une énorme majorité, le congrès de Biarritz décide la régionalisation.

Premier assureur auto de France, forte de 2.400.000 sociétaires, la MACIF a décidé, l'année de ses 25 ans, de prendre un virage important dans son organisation. Une façon de trouver un second souffle, mais qui fait du congrès tenu à Biarritz ce week-end "une étape historique" pour la mutuelle.



Quatre cents congressistes avaient, en effet, à se prononcer sur un rapport patiemment élaboré au cours de longs mois et devant conduire à la régionalisation.

(...) Le message a été entendu. Au-delà de ce que les responsables espéraient. Le débat a été moins animé que prévu. Les participants étaient très motivés par cette nouvelle vie de l'assurance. 80 % des délégués se sont prononcés pour que soit entamée la procédure vers la constitution de régions "dotées de la large autonomie politique, commerciale et technique..."

(...) La machine est en marche. Le premier travail consiste en une modification des statuts. La mise en place sera progressive. Le mois décisif : juin 1987, avec remise des pouvoirs entre les mains des instances régionales.

Michel Meunier

La Lettre de l'Économie Sociale écrit : Macif : 88 % de ses délégués optent pour la décentralisation. (4 au 10 juin 1985)

Onze régions seront dessinées (...) Quant au "Père" - comprenez le Président - il sera "quelque part plus haut" (...) Il sera, avec le Conseil d'Administration national, le gardien de l'Institution (...).

Ce chef "nouvelle formule", qui sera-t-il? J. Vandier (...) a indiqué qu'en 1987 il démissionnera de son poste de Directeur général... "Mais que mes détracteurs ne se réjouissent pas trop vite : je serai candidat comme Délégué régional, et qui sait, peut-être comme Administrateur national..."

Jean-Louis Girodot