

RÉGIONALISATION

SOMMAIRE

- 2. De Biarritz 85 à Paris 86.
 - 3, 4. Le Projet Mutualiste.
 - 5, 6, 7. La Chartre Institutionnelle.
 - 8, 9. Des régionalisés perplexes.
 - 10, 11. Cadres, que sera votre congrès ?
 - 12. Les Syndicats ont la parole.
- Les rendez-vous
de la régionalisation.

L'ÉTAPE RÉFLEXION



AU MILIEU DU GUÉ

macif
actualités

manuel interne

“ La régionalisation de la Macif, on en parle beaucoup... Mais, où en est-on au juste, en ce printemps 86 ? ”

Cette question, beaucoup de salariés la posent, et ils demandent des réponses pratiques. Dans ce nouveau “Spécial Régionalisation”, nous leur apportons celles qui nous sont connues aujourd’hui.

“Où en sommes-nous ?” Au milieu du gué. Depuis son lancement, l’idée avance et devient de plus en plus concrète. Des commissions précisent peu à peu les rouages, les compétences, les garde-fous.

Le Congrès de Biarritz a dit “oui” à la régionalisation, celui de Paris va fixer son contenu politique ; le Congrès des cadres fera des propositions sur l’organisation professionnelle. Enfin, l’Assemblée générale de juin 1987 donnera le top départ de la régionalisation. Bien sûr, vous en serez informés, pas à pas. La régionalisation : affaire à suivre !

Macif-Actualités
numéro spécial
15 mai 1986.
Commission de l’information interne.
Conception et réalisation :
Service Communication, avec :
Maquette : Laurence Madrelle
assistée de Laurence Moussel
Dessins : Rosy.
Gravure : Elysée-Photogravure.
Impression : LID France

DE BIARRITZ A PARIS

DU "OUI" AU "VOICI COMMENT"

Comment la régionalisation fut votée à 88 % en 1985.

"Quelque chose de ce côté-là est en train de germer", disait déjà Pierre Juvin en 1981, dans son discours de clôture du congrès de Monte-Carlo. Il parlait de la régionalisation, encore à mots couverts : à l'époque, une commission du congrès avait préféré laisser au conseil d'administration le choix du moment.

Ce moment - un grand moment pour la Macif - est venu comme vous savez le 26 mai 1985, dans l'amphithéâtre du casino de Biarritz : 245 délégués votaient "oui". La régionalisation faisait un score de 88%.

Ce "oui" n'est pas tombé du ciel. Le travail acharné de plusieurs commissions avait abouti à ces propositions révolutionnaires, après des discussions parfaitement pluralistes. Et bien entendu, ce "oui" n'allait pas clore le débat mais le relancer.

Comment la régionalisation se prépare en 1986.

Après avoir décidé, il fallait organiser. D'autres commissions se mirent à l'ouvrage sur l'idée pour lui donner une chair, définir chaque organe de la nouvelle Macif, avec ses règles de fonctionnement, fixer une sorte de credo mutualiste qui devrait "tenir ensemble" les régions devenues autonomes.

Leurs propositions sont largement rapportées dans ce numéro spécial. Et, nouvelle étape dans la traversée du gué, le prochain congrès approche : à Paris, le 8 juin 1986, il dira si ces commissions ont bien travaillé, si l'on peut passer à l'acte.

Suite des événements ? Consultez le "calendrier", page 12.

Le "Projet", la "Charte"... De quoi s'agit-il au juste ?

La nouvelle Macif sera régie par des textes, élaborés depuis Biarritz. Macif Actualités vous en livre le résumé.

La Macif, vraie mutuelle, est à la fois une entreprise en pleine réussite économique et un mouvement fondé sur certaines idées. C'est cet "à la fois" qui la rend différente. Les "idées" de la Macif sont le sujet du Projet Mutualiste. Actuellement, il se présente sous la forme d'un cahier de 16 pages distribué aux cadres, fruit des travaux d'une commission. Le 8 juin, le congrès des délégués le rendra définitif après y avoir apporté sa "patte" - et dorénavant, la Macif disposera d'un texte de référence, une sorte de juge de paix. On pourra s'y reporter en cas d'incertitude sur la voie à prendre : il sera un ciment puissant entre les régions. En voici un aperçu.

LE PROJET MUTUALISTE : POUR GARDER LE MOUVEMENT EN MOUVEMENT.

UNE STRATÉGIE DE LA DIFFÉRENCE

D'abord, un fait : la Macif est connue comme assureur automobile et doit élargir cette image à tous les besoins d'assurance de ses sociétaires.

Cela suppose une "offre Macif" fondée sur la qualité mutualiste et l'efficacité économique. Trois moyens d'action : les prix, la différenciation et la spécialisation que nous avons la chance, contrairement aux compagnies classiques, de pouvoir mettre en œuvre "à la fois".

Les prix : pour continuer à se distinguer par le meilleur rapport service/prix, notre mutuelle doit agir sur plusieurs axes. Répondre aux besoins réels, sans gadgets ni double emploi; diffuser des produits de masse adaptés à tout un groupe socio-professionnel; responsabiliser les sociétaires en leur expliquant l'utilité du système des franchises; enfin pratiquer la "vérité des prix".

On atteint ce dernier objectif par un ensemble de moyens : à l'origine du contrat, la sélection équilibrée des risques associée au juste calcul des cotisations; cette solidarité mutualiste assoit ces calculs sur des populations assez larges pour éviter de privilégier ou de sanctionner de petits groupes; la rigueur de la gestion, inséparable de la qualité humaine de l'accueil; la pédagogie de la prévention; la maîtrise des coûts des sinistres par un contrôle efficace des prescripteurs (experts...).

La différenciation : c'est la différence mutualiste. Elle doit être cultivée et développée. Son résultat est une nouvelle relation assuré/assureur, fondée sur la responsabilité et la confiance.

Elle implique une forte interactivité sociétaires/mutuelle et une attitude de conseil de la part des salariés. La Smacif



a sur ces points un rôle important à jouer, d'abord en fournissant aux sociétaires des produits spécifiques qui élargissent notre champ d'intervention, d'autre part en favorisant une politique de partenariat avec l'ensemble du mouvement mutualiste.



Tout cela est en accord avec un contexte consumériste. Et le Projet précise que le mutualisme de la Macif ne doit être ni "archaïque" ni "angélique", mais "moderne et lucide".

La spécialisation : elle vise d'une part la population, d'autre part le domaine d'activité.

Les fonctionnaires ont leur mutuelle, les enseignants aussi. De même, la Macif est la mutuelle d'une certaine population, celle du commerce et de l'industrie au sens large : commerçants, industriels et leurs salariés.

Son domaine d'activité ne doit pas se réduire à un produit unique ou dominant. L'image à promouvoir est celle d'un spécialiste, 1° de l'assurance familiale; 2° de l'assurance professionnelle de certaines catégories d'entreprises. Cela vise les risques IARD de l'activité "Vie". Elle ne doit pas s'interdire une action hors des frontières françaises.

Cela dit, il faut résister à la tentation de la dispersion. Les guichets de la Macif ne doivent pas être transformés en "bazars du tertiaire", ce qui conduirait à l'élévation des coûts et à l'altération de l'image. On ne fait bien que le métier que l'on connaît.

En résumé, la "différence" doit imposer une Macif solide, consumériste et professionnelle. Le sociétariat sera fidélisé par la qualité des produits, des contacts et du service. La mutuelle pourra servir l'économie régionale en attribuant des concours financiers ou en contribuant à la création d'entreprises dans le cadre des régions.

L'ESPRIT DES LOIS

Les nouvelles règles d'organisation figureront dans les statuts et la Charte Institutionnelle (voir pages suivantes). Le Pro-

jet en fixe l'interprétation mutualiste.

Postulat : les règles édictées doivent exprimer le "plus" mutualiste et éviter toute déviation bureaucratique ou technocratique. La régionalisation en est un moyen. Les structures régionales disposent d'une liberté complète dans le cadre d'une réglementation.

Etat d'esprit : il va consister à équilibrer constamment le rêve et la réalité, c'est-à-dire l'idéal social et l'idéal économique.

Règle du jeu : la mission de l'entreprise et celle du mouvement, clairement définies, doivent être complémentaires et non conflictuelles. Les organes élus réfléchissent en amont de la décision et, en aval, la contrôlent. C'est vrai des organes nationaux comme des organes régionaux.

Le directeur régional a une responsabilité de chef d'entreprise : elle est déléguée mais non partagée. Ses relations avec le président régional doivent être dominées par une harmonie totale.



S'IMPLIFIER

Tous les acteurs de la Macif doivent avoir les moyens d'agir.

Les sociétaires : l'assuré sera un sociétaire au plein sens du terme. Les comités régionaux s'attacheront, en coopération avec le conseil d'administration, à inventer un système de médiation ou de recours qui lui donne la parole en cas de conflit, sans faire obstacle aux prérogatives et responsabilités des techniciens de la mutuelle.

Les élus : ils doivent avoir une expérience associative. Ils seront des relais d'information, à l'écoute de la réalité sociale et des propagateurs de l'image Macif. Les listes de candidatures respecteront le pluralisme (groupes socio-professionnels, sensibilités sociales). On cherchera la meilleure solution pour assurer leur formation. Ils appliqueront cette définition du consensus : "Le consensus n'est pas l'absence de désaccord. C'est (...) l'acceptation d'une procédure pour surmonter les désaccords".

Les personnels : Ils sont des rouages essentiels de la réussite de l'entreprise

moderne. "La dimension mutualiste doit leur être donnée par une formation minima. C'est la condition d'une bonne appréhension des objectifs de l'entreprise et de l'émergence d'un sentiment de réussite globale".



Ils doivent être conscients de la nécessité d'une relation de qualité avec les sociétaires et de se sentir co-responsables avec les élus des choix stratégiques débattus et retenus. Les Cadres d'autorité doivent avoir la volonté de s'insérer dans une structure d'économie sociale et être aptes à intégrer la dimension humaniste de l'entreprise.

COMMUNIQUER

La valeur de toute société est aussi liée à son image. L'image de la Macif doit communiquer sa réalité; ses premiers vecteurs sont les hommes et les femmes de l'entreprise.

Moyen d'évaluation : une bonne politique de communication doit constamment conduire la Macif à s'interroger sur l'image qu'elle souhaite traduire, sur la réalité qu'elle exprime et sur la capacité des acteurs à la véhiculer.

Identité nationale. Mission essentielle : cimenter l'unité après la régionalisation. La politique de communication Macif sera nationale, avec des volets régionaux en accord avec la politique d'ensemble.

Elle visera à la fois les "acteurs" de l'entreprise et le sociétariat potentiel. Elle sera "moderne, dynamique, adaptée, pédagogique et permanente".

Le Projet Mutualiste comporte une conclusion, dont nous extrayons les points clés :

- Gagner des parts de marché
- Mériter la confiance
- Fidéliser
- Gamme suffisante
- Meilleur rapport qualité/prix
- Approche consumériste
- et "Supplément d'âme" pour résister à la banalisation.

“Le 1^{er} juillet 1987, 11 Macif?” Certes non. L’entreprise conserve sa personnalité juridique et ses principes mutualistes, dont il n’est pas question de s’écarter. Nous devons donc mettre sur pied des organes nationaux et des organes régionaux, préciser les compétences des uns et des autres, leurs règles de fonctionnement, les moyens de résolution des conflits éventuels. C’est l’objet de la Charte Institutionnelle, rédigée par une commission mixte salariés/élus, et qui sera soumise au congrès de Paris le 8 juin prochain, en même temps que le Projet Mutualiste. La Charte a été diffusée auprès des cadres. En voici les grandes lignes.

LA CHARTE INSTITUTIONNELLE OU : COMMENT “S’ECLATER” SANS ECLATER

LA BASE

“Tous les acteurs de la mutuelle doivent se sentir concernés par la modernité de l’entreprise”.

La régionalisation devra favoriser les grands objectifs de la Macif: valorisation de son caractère mutualiste, volonté de rester à l’avant-garde de la profession, souci de communication et d’échange. Le principe de base est la régionalisation. Il s’énonce: “Les comités régionaux exercent la totalité des pouvoirs dans tous les domaines, à l’exception de ceux qui sont réservés formellement au conseil d’administration par une disposition de la Charte”.

En clair, la région sera maîtresse de la structure des tarifs, des conditions de remboursement des sinistres et de la plus ou moins grande rigueur en matière d’indemnisation et de sélection des risques, tandis que le conseil d’administration fixera le niveau des tarifs à partir des résultats constatés.

LES ORGANES RÉGIONAUX

Il est défini 11 régions. Tous les contrats souscrits par un sociétaire sont gérés dans la même région (“région de rattachement”) qu’il choisit et dans laquelle il vote. Toutefois, “quand celle-ci est différente de celle où se trouve son adresse statutaire, il ne peut faire partie d’aucun des groupements prévus à l’article 16 des statuts” sauf si plus de 1000 sociétaires d’une région sont dans le même cas.

Tout sociétaire à jour de ses cotisations peut être élu délégué régional s’il a deux ans d’ancienneté. Le comité régional présente une liste de candidats dans cha-



que section de vote et la soumet au comité des élections qui contrôle son respect du pluralisme. En outre, le comité des sages contrôle la "déclaration" rédigée par la liste, qui doit refléter les principes du Projet Mutualiste. A noter : les sections de vote ne peuvent compter plus de 20.000 sociétaires, ce qui permet aux électeurs de mieux connaître leurs candidats.

Si d'autres listes sont présentées, le comité des élections juge de leur recevabilité sur les mêmes critères. En cas de rejet, le sociétaire tête de liste peut faire appel auprès du comité des sages.

Réunis en assemblée régionale, les délégués régionaux élisent les membres du comité régional (12 par région, 18 pour les régions parisienne et Rhône-Alpes) que complètent trois représentants des salariés (4 pour les deux grandes régions). Ce comité régional, chargé d'assurer l'administration de la région, est assisté par le directeur régional.

L'ASSEMBLÉE RÉGIONALE, PLAQUE TOURNANTE

On notera le rôle central de l'assemblée régionale. Elle élit les délégués nationaux, qui composent le comité régional et parmi lesquels sont choisis les membres du conseil d'administration national. Elle devient le principal support de l'institution. Et sa légitimité vient directement de la base, puisqu'elle est élue par des sociétaires de la même zone géographique, groupés en sections de vote peu nombreuses, qui ont des chances de connaître ceux qui sollicitent leurs suffrages...

Elle prend connaissance des comptes de la région et entend un rapport du comité régional sur la marche des affaires de la région et sur la politique suivie par le comité au cours de l'année écoulée.

LES ORGANES NATIONAUX

Les délégués nationaux se réunissent en assemblée générale nationale, une fois par an au moins. Ils élisent les 22 membres du conseil d'administration, ou plutôt confirment leur élection : en effet, 22 candidats seulement sont présentés par les comités régionaux. Il sont leurs présidents, candidats de plein droit; les 11 autres sont désignés par les comités parmi les autres membres.

Le conseil d'administration désigne un comité national des élections composé de 7 administrateurs et un comité des sages de 12 membres (6 administrateurs, 6 délégués nationaux).

C'est le national - conseil d'administration et/ou direction générale - qui représente l'institution auprès de ses interlocuteurs nationaux, publics ou privés. Il

contrôle l'équilibre général des comptes et intervient si nécessaire dans la fixation des tarifs faite au niveau des régions. Il gère les placements et la trésorerie. Il nomme les directeurs régionaux après avis des comités régionaux, devant qui ils demeurent responsables.

Il peut engager une procédure de sauvegarde à l'encontre d'un directeur régional ou d'un comité régional dont une décision, quoique licite, serait contraire aux intérêts de l'institution.

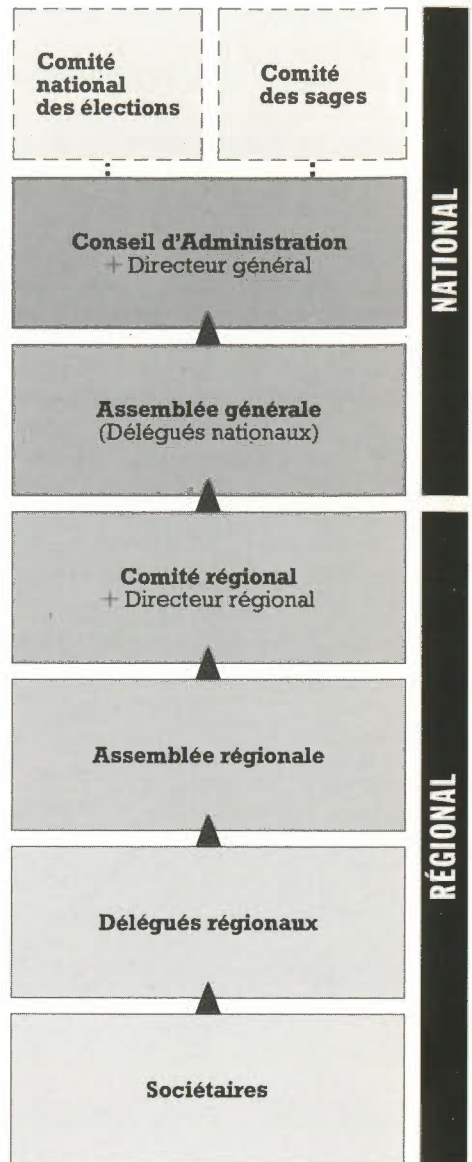
Les directeurs régionaux constituent, sous la présidence du directeur général, le comité national technique qui prend les décisions nécessaires dans les domaines professionnels dits unitaires : conventions inter-sociétés, informatique, statut du personnel.

Enfin les délégués nationaux se réunissent en congrès chaque fois que nécessaire, sur convocation du conseil d'administration ou d'un tiers des régions au moins. Le congrès est seul compétent pour décider une modification de la Charte; il peut prendre des décisions sur d'autres questions intéressant la Macif, sauf celles réservées statutairement aux assemblées générales.

ET LES SALARIÉS ?

En dehors de leur droit en tant que simples sociétaires, les salariés seront représentés dans les comités régionaux par 3 ou 4 des leurs, élus par l'ensemble des salariés de la région à bulletin secret. Par contre, la participation des salariés au Conseil d'administration pose des problèmes juridiques difficiles qui ne sont pas encore résolus.

STRUCTURE DÉMOCRATIQUE



Secrétaire général

- Statut du personnel
- Négociations avec les organisations syndicales

Directeur Général et/ou Conseil d'Administration

- Représentation de l'institution
- Equilibre général des comptes
- Provisions techniques
- Niveau général des tarifs
- Gestion de placement et trésorerie
- Contrôle des régions

NATIONAL

Comité Technique National

(Composé des directeurs régionaux. Présidé par le directeur général.)

- Règlement des domaines unitaires
- Coordination et concertation des régions pour tous les problèmes techniques.
- Participation aux négociations avec les organisations syndicales.

Directeur Régional + Comité régional

- Administration de la région
- Proposition de tarifs
- Equilibre des comptes de la région

RÉGIONAL

DEUX MOTS DES AUTEURS DE LA CHARTE

Hors commission, trois des participants ont parlé de leurs travaux lors d'une interview que vous pouvez lire dans Bonne Route. Nous avons réservé, pour Macif-actualités, ces "mots d'auteur" en version originale : "La Charte est destinée à survivre aux hommes."

"Il faut donner au Siège le droit, en dernier recours, de ramener une région dans le droit chemin."

"Les salariés auront leur place dans les comités régionaux, mais cela doit encore être débattu avec les organisations syndicales. Ils ne pourront pas être élus au Conseil d'administration, tout au moins dans un premier stade ; à l'avenir, on verra."

Et ce mot de la fin :

"La régionalisation, c'est un pas de plus dans une évolution qui vient de loin. Tenez, au début, nos concurrents ironisaient en disant : Attendons que Vandier se casse la figure ! Résultat : nous en sommes à 2.500.000 sociétaires."

QUI A FAIT QUOI ?

QUI A FAIT LE PROJET DU "PROJET"...

Le Projet Mutualiste est l'œuvre d'une commission d'une vingtaine de membres, qui a travaillé sur un texte de base de Pierre Juvin. Commission inhabituelle dans sa composition : elle a réuni à la fois des salariés de la Mutuelle et des élus.

Commission Projet Mutualiste

ADMINISTRATEURS

Gérard Andreck
André Barbillat
Jean Billaud
Pierre Cristol
Alain Girard
Raoul Idrac
Pierre Juvin

DÉLÉGUÉS

Georges Astier
Josiane-Maerten
gabriel Meganck
Jacques Moreau
Louis Pontvianne
Louis Vial

MEMBRES DE DIRECTION

Jacques Dousteysier
Jean Simonnet
Jacques Vandier

CADRES DE CENTRE

Maurice Bonche
chef de groupe **Andrézieux**
Alain Queva
chef de groupe **Lens**

CHEFS DE BUREAU

Émile Cohen
Orléans
Claude Rabier
Montpellier

EMPLOYÉS

François Pompée
bureau de **Franconville**
Martine Schauss
centre de **Mulhouse**

REPRÉSENTANTS SYNDICAUX

Ghuislain Le Vaillant
CGT
Jean-Claude Beauvillain
FO

... ET CELUI DE LA "CHARTRE" ?

La Charte Institutionnelle a été élaborée par une commission mixte salariés/délégués, comme le Projet Mutualiste, en partant d'un texte de Jacques Vandier.

Commission Chartre Institutionnelle

ADMINISTRATEURS

Bernard Delassus
Jean Dupont
Victor Houselstein
Christian Lemoine
Gérard Roger
Jean Petraud
Antoine Rodriguez
Hélène Weinstock

DÉLÉGUÉS

Michel Cohet
Gérard Courbe Michollet
Michel Remton
Michel Guibert
Michel Sailly

MEMBRES DE DIRECTION

Jacques Dousteysier
Jean Simonnet
Jacques Vandier

CADRES DE CENTRE

Pierre Favreau
chef de service **Niort**
Bernard Thibaudeau
chef de centre **N 1**

CHEFS DE BUREAU

François Pujalte
Bordeaux
Bernard Savagnac
Franconville

EMPLOYÉS

Edith Dall'o
bureau de **Bobigny**
Oswald Jonas
bureau de **Marseille**

REPRÉSENTANTS SYNDICAUX

Daniel Fardet
CGC
Dominique Renoux
CFDT

CADRES QUE SERA VOTRE CONGRES ?

Le Congrès des Cadres aura lieu à Lyon, du 8 au 11 novembre 1986.

Son objectif : préparer concrètement la régionalisation de l'entreprise. Ses trois thèmes de base : 1° le sort des services communs, 2° les domaines unitaires, 3° le statut des chefs de bureau.

Dans chacune des 11 futures régions, un groupe de cadres réfléchit sur ces trois points, pour proposer ses conclusions au Congrès.

Là encore, nous sommes "au milieu du gué". Nous avons demandé à trois correspondants de ces commissions des nouvelles de leurs travaux. Ce sont Françoise Garcia (cadre de centre, Centre Ouest), Jacques Russo (chef du bureau, Sud-Est) et Dominique Renoux (cadre de centre, région Nemours). Leurs réponses, données séparément, sont réunies dans cet article.

UN PEU D'ORGANISATION DU TRAVAIL

Macif-Actualités : Qui est présent à vos réunions ?

Françoise Garcia : Nous sommes nombreux : plus de 23 cadres. Et nous avons invité les inspecteurs et le chef de salle informatique à participer avec nous, sur un pied d'égalité.

Jacques Russo : Les inspecteurs - IARD et sinistres - et le chef de salle informatique font également partie de nos réunions, avec voix délibérative.

Dominique Renoux : Même principe chez nous. Les cadres ont invité les inspecteurs, le chef de salle informatique et le comptable.

MA : Comment avez-vous organisé vos travaux ?

FG : Nous avons des réunions plénières, et trois commissions plus réduites travaillant sur les trois thèmes. Chacune de ces commissions a deux animateurs : un président et un rapporteur. Quand le président est cadre de centre, le rapporteur est chef de bureau, et vice-versa. Le président de la réunion plénière assiste aussi aux commissions : il fait le lien.

C'est le moyen que nous avons trouvé pour concilier la réflexion approfondie - c'est-à-dire : en petit comité - et la démocratie où tous peuvent s'exprimer. La réunion plénière s'exprime sur les rapports des commissions. Il n'y aura pas de rapport de synthèse. Début juillet, nous



transmettrons à la Direction Générale trois rapports sur les trois thèmes.

JR : Nous avons, nous aussi, trois commissions qui "rapportent" à la réunion plénière. Les rapports sur les thèmes 2 (domaines unitaires) et 3 (chefs de bureau) seront transmis dès le mois d'avril.

Pour le thème 1 (services communs), ce sera plus long : le sujet est vaste, et la commission se réunit à un rythme effréné ! Elle aura fini après les autres. Le temps d'un comité de lecture, pour gommer les dernières imperfections, et nous pourrions remettre les trois rapports à la mi-juin. Avec un mois et demi d'avance sur la date limite.

DR : Chez nous les cadres sont peu nombreux : moins de 20. Nous traitons donc les trois thèmes en session plénière, mais il y a trois rapporteurs. On a cherché l'équilibre : le président est chef de bureau ainsi que l'un des rapporteurs, les deux autres sont des cadres de centre.

Nous avons déjà eu cinq ou six réunions et le thème 1 est bouclé, rapport rédigé. Nous abordons le 2. Tout sera terminé fin mai.

UN PEU D'AMBIANCE

MA : Quelle est l'atmosphère dans vos réunions ?

JR : Chez nous, gens du Midi, les discussions sont parfois... un peu piquantes ! Il s'agit tout de même d'une remise en cause des structures, ce qui remet en cause, inévitablement, les hommes... D'où la passion, mais une passion raisonnée. Cela prouve qu'on n'est pas passif. C'est bien.

Tenez, par exemple. Le thème 3, tel qu'il nous a été proposé, ces chefs de bureau "isolés, résignés"... Le terme a fait bondir ! Nous l'avons pris pour une provocation du directeur général, posant ses banderilles pour nous faire réagir ! Mais ce sera tout de même relevé dans le préambule de notre rapport !

FG : Le libellé de la question sonnait un peu "corporatiste". Nous n'avons pas encore exploré toutes les réponses possibles.

MA : Pendant que nous sommes dans les zones de turbulence, que pensez-vous

des invitations au Congrès des cadres ? Un invité sur deux ?

FG : Nous avons eu des réactions, une certaine gêne. L'organisation du Congrès a été mise en cause. Et puis on avance et on n'y pense plus.



JR : Chez nous, cela a été mal perçu. On ne convie que la moitié des cadres, il y aura 50 % de frustrés ! Je pense que le Congrès intéresse tout le monde. On aura participé, d'accord, mais avant. Il y a une certaine amertume. Je souhaite qu'elle soit balayée des esprits assez vite.

Il est possible que nous fassions abstraction de la représentation syndicale pour aller vers une autre solution : le vote à bulletin secret, par exemple ! Le problème sera vu en dernière séance plénière.

DR : Nous n'avons pas parlé de ce problème. Bien sûr, les cadres regrettent de ne pas y être tous. Ceux qui iront au Congrès seront les porte-parole des autres.

ÉLUS ET SALARIÉS...

MA : Dans vos discussions, avez-vous abordé le parallèle élus/salariés, Congrès de Paris/ Congrès de Lyon ?

FG : Nous avons bien noté que le Congrès des cadres serait une force de proposition, mais pas de décision. La Charte sera votée en juin, nous nous réunissons en novembre... C'est vrai que cela peut irriter.

JR : Il aurait peut-être mieux valu savoir ce que les cadres souhaitaient avant que les grandes décisions soient prises par le Congrès de Paris en juin. Il y a eu à ce sujet un léger malaise - mais fugace.

DR : Pour nous le cadre politique est fixé, on le prend en compte. C'est notre référence. Bien sûr, il y aura des difficultés d'interprétation.

MA : Avez-vous déjà rencontré des délégués de votre région ?

DR : Pas encore. On en tient

compte, on sait qu'ils existent, mais on ne sait pas encore qui ils sont. Il faudra que cela se fasse.

BUREAUX ET CENTRES...

MA : Dans vos réunions, des cadres de bureaux et des cadres de centre étaient côte à côte. Est-ce qu'il s'est passé quelque chose ? Des étincelles ?

Un rapprochement ?

FG : Au départ, les deux groupes s'observaient, nous nous connaissions mal, les structures antérieures ne nous avaient jamais permis d'autres contacts que strictement professionnels. Le travail en commun a fait évoluer très rapidement cette situation. Nous apprécions mieux le rôle de l'autre et c'est très positif. Après tout, nous sommes tous les cadres de la future région !

JR : A l'origine de la cohabitation, les contacts bureaux/centres étaient rares. Puis on a ressenti un besoin, on a créé des commissions de travail... C'était encore insuffisant. Maintenant on demande aux deux groupes de s'impliquer ensemble sur leur devenir. On découvre des caractères. C'est un grand plus très porteur pour demain.



DR : C'est très important. On se voit plus souvent, hors du domaine technique. Les anciens clivages disparaissent. Je ressens cela très fort : on assiste à la naissance d'une équipe.

SERVICES COMMUNS A DÉCOUVRIR

MA : Le thème 1 était complexe, car les services communs sont nombreux... Comment avez-vous fait ?

FG : Nous avons invité les responsables de ces services. Il fallait s'informer et aussi être à leur écoute, porter leur parole au Congrès. Nous avons été particulièrement sensibles au

problème social que pourrait entraîner leur disparition.

DR : La plupart des chefs de service ont été invités, interrogés. Puis nous en avons débattu entre nous.

JR : Des chefs de service sont venus, et cela nous a fait un grand bien. Nous avons découvert des facettes ignorées.

Un service est dirigé par quelqu'un et nous avons ce quelqu'un devant nous. Il "vendait" son service et cela nous a beaucoup intéressés.

DES MUTANTS ?

MA : Avez-vous évolué personnellement, les uns et les autres, au cours de ces rencontres ? Y a-t-il eu des "mutations" dans les esprits ?

JR : Oui. Les cadres se sont impliqués, c'était visible. On leur a dit : la Macif a pris un premier virage en 1973, en choisissant d'être une vraie Mutuelle. Et maintenant voici le virage de 1986... Même les "adversaires" de la régionalisation se sont mis à la vivre aussi passionnément que les autres.

Tout le négatif a été effacé des esprits.

DR : Moi je n'ai pas ressenti de changement à cet égard. Il y avait une cohérence dans le groupe, une forte volonté régionaliste. Pas d'attitude frileuse au départ.

RIEN SE SERA PLUS COMME AVANT

MA : Projétons-nous dans l'avenir. Que va-t-il se passer ?

FG : Nous avons tous une certaine inquiétude sur l'après-Vandier, évidemment. Il sera encore là pour la mise en place, mais ensuite ? C'est flou. On ne connaît pas encore les nouveaux dirigeants. C'était très présent à notre esprit lors de nos réunions. Mais bien entendu nous ne parlions pas des personnes, nous travaillions sur un plan strictement institutionnel.

DR : Moi, je dis : rien ne sera plus comme avant. Ces réunions nous ont cimentés. La région, pour moi, c'est un bond en avant pour la mutuelle.

JR : Beaucoup de choses vont changer mais la Macif devra rester une et indivisible quant à "l'esprit".

DES REGIONALISES PERPLEXES.

Au début de 1986, dans le cadre de son projet de stratégie de communication, la Mutuelle a fait faire une enquête interne sur elle-même et notamment sur sa régionalisation. Une sociologue a demandé ce qu'ils en pensaient à des groupes représentatifs de l'entreprise. Ils ont tous exprimé des espoirs et des inquiétudes. Ce sont ces dernières que nous relevons ici, pour mettre les problèmes "sur la table".



DES RÉGIONS PLUS ÉGALES QUE D'AUTRES ?



Y aura-t-il des compétitions acharnées, des affrontements entre régions? Les salariés craignent des injustices, des disparités techniques au niveau des coûts. Certaines régions seront plus "riches" que d'autres en sociétés, c'est-à-dire en surface financière et en moyens d'action. Une suggestion émise par les "enquêtés" peut indiquer un élément de solution: ils souhaitent des rapprochements de personnels entre régions, des rencontres ou des débats professionnels, voire une "grande fête communautaire".

LA SÉCURITÉ DE L'EMPLOI

Certains salariés sont particulièrement inquiets sur le maintien de leur emploi. Des craintes s'expriment surtout sur d'éventuelles mutations et reconversions.



BUREAUX ET PETITS CHEFS

La régionalisation est parfois perçue comme la multiplication des autorités intermédiaires. Les chefs de bureau en particulier se sentent bien dans la structure actuelle, où ils fonctionnent en direct avec la direction générale; ils craignent de voir des "petits chefs" intervenir trop fréquemment dans leurs affaires.



CENTRES DÉPOSSÉDÉS



La décentralisation risque-t-elle d'être prise dans le sens de "gestion hors des Centres"? Certains cadres expriment cette préoccupation. Leur hypothèse défavorable: celle où les Bureaux, grâce à une informatique omniprésente, traiteraient eux-mêmes la quasi-totalité des dossiers, leur prenant ainsi "le pain de la bouche".

LES FLOUS ARTISTIQUES DE LA COMMUNICATION



L'information sur la régionalisation parvient de façon variable, en qualité comme en quantité. Certains se déclarent sous-informés.

QU'EN PENSEZ-VOUS, JACQUES VANDIER ?

Les questions ci-contre, nous les avons posées à Jacques Vandier. Il nous a répondu en toute liberté, comme vous allez le voir. Certaines perplexités seront sans doute levées, d'autres, moins. Jugez-en.

30 avril 1960-30 avril 1986 : la Macif souffle cette année ses vingt-six bougies.

"La Macif, c'est ma vie", se plaît à déclarer non sans émotion l'homme qui a guidé les premiers pas de la mutuelle niortaise et attaché son nom au succès de l'entreprise : Jacques Vandier. Sur le "syndrome du père", il promet : "En juillet 1987, je ne vais pas disparaître de la Macif du jour au lendemain ! Je souhaiterais conserver un mandat électif, et peut-être aussi le poste de directeur financier. Ce qui repoussera encore mon départ de 5 ou 6 ans. J'ai à cœur que les choses se fassent en douceur, et l'on peut espérer que d'ici là, la régionalisation sera entrée dans les faits, que les régions existeront, que ça tournera et que la transition sera faite !"

Comment parler de concurrence ? Il ne s'agit pas de cacher jalousement ses résultats mais de faire avancer la « Mutuelle » dans son ensemble. Toutes les régions sont les rouages d'une seule et même machine, tous les salariés de la Macif appartiennent à la même entreprise. Mais le redécoupage en régions ne va-t-il pas peser sur la sécurité de l'emploi ? "Des services communs sont appelés à disparaître, et pour les salariés de ces services on mettra en place un système de reconversions ou peut-être de mutations. Tout sera décidé fin 1986, après le Congrès de l'encadrement dont les avis seront soumis au Conseil d'administration du mois de décembre. Les décisions seront prises à ce moment-là. Aucun problème d'emploi ne se pose ailleurs."



GRINCEMENTS DANS LA PROMOTION INTERNE

Qui sera nommé à tel ou tel poste ? La régionalisation crée de nouvelles structures, c'est-à-dire des problèmes de promotion – surtout dans les cas où l'on ne devine pas qui sera le directeur régional. On discerne sur ce plan des inquiétudes à plusieurs niveaux. Les Bureaux, par exemple, craignent un blocage dû à l'arrivée chez eux de certains personnels des Centres, libérés par l'informatisation.

LE SYNDROME DU PÈRE



Tous les groupes sont d'accord pour exprimer des craintes sur "l'après-Vandier" – phase dans laquelle la Macif risque de se sentir "abandonnée". Jacques Vandier devrait, dans leur esprit, former dans les régions des "barons" aptes à combler ce vide. Mais dans toutes les hypothèses, l'inquiétude est sensible.

La régionalisation devra être parachéevée courant 1987. Les onze directions régionales implantées sur le territoire national fonctionneront chacune avec une certaine autonomie, ce qui ne va pas sans susciter quelque inquiétude chez le personnel. Interrogé sur les revers de cette autonomie, Jacques Vandier se déclare "conscient de la perplexité due à une telle opération". La mise en place d'une nouvelle structure est délicate, et pourrait ne pas se faire "sans certains risques". Mais, rappelle-t-il, "la régionalisation, c'est la seule solution si l'on veut aller de l'avant, comme avant". Jacques Vandier insiste sur le fait que la survie d'une entreprise sur un marché concurrentiel ne peut se faire sans prendre de risques, et que le risque principal consisterait justement à s'endormir, et vivoter.

"A nouvelles dimensions, nouvelle géométrie." Les nouvelles directions régionales ne vont-elles pas être tentées de se concurrencer ? "On ne peut pas parler de concurrence au sens négatif du terme", assure notre directeur général. "Ce qui va certainement se passer, c'est une compétition entre régions, pour obtenir les meilleures performances – chacune ayant la liberté de ses tarifs et de ses méthodes de gestion. Il y aura plutôt une émulation qui va faire bouger tout le monde. C'est plutôt sain que dangereux ou inquiétant. Et puis les réussites des uns pourront profiter aux autres."

De quelle manière ? "Il y a une structure qui a été mise en place pour être le carrefour de ces échanges : c'est le Comité national technique. Toute expérience mise en place dans une telle région pourra être généralisable.

Le rôle des chefs de bureau dans le cadre de la régionalisation ? "Il est clair que le rôle des chefs de bureau, placés sous l'autorité du directeur régional, est appelé à être redéfini. La question est extrêmement importante et je ne vous cache pas que j'ai personnellement beaucoup tenu à ce que le débat soit engagé sur ce thème lors du prochain congrès de l'encadrement. Il faudrait peut-être envisager de créer un statut qui les protège. Je crois qu'il faut être vigilant et bien approfondir le sujet, mais je ne peux pas anticiper sur le congrès, c'est là que le débat aura lieu."

Sur les "centres dépossédés", Jacques Vandier rappelle que l'outil informatique fait gagner en rapidité et en fiabilité dans la gestion des dossiers. "Je ne vois pas de danger dans ce domaine-là. Les tâches complexes de gestion des dossiers ne pourront jamais être faites dans les bureaux. Ils ne sont pas équipés en spécialistes qualifiés pour ce travail bien défini, comme par exemple les rédacteurs contentieux."

En ce qui concerne la promotion interne, "tout appartiendra à la décision des directeurs régionaux, qui auront la liberté totale dans le processus d'avancement de leur personnel. Dans tout cela, ma crainte est qu'on aboutisse à la cooptation. Jusque-là, j'avais réussi à l'éviter (tout au moins en partie) grâce à des procédures qui, en juin 1987, seront remises en cause."

Sur les flous artistiques de la communication ? "Les salariés ont reçu les mêmes éléments d'information que les sociétaires et les délégués. La Direction générale a diffusé aux cadres le « Projet » et la « Charte »."



LES SYNDICATS ONT LA PAROLE.

Les salariés de la Macif doivent avoir leur place dans les instances de la Mutuelle régionalisée - à partir du Comité Régional, instance de base. Leur représentation a été débattue en commun par les sections syndicales d'entreprise, qui ont abouti à un projet nommé "Charte Intersyndicale sur la représentation des salariés". Les négociations sont actuellement en cours entre les syndicats et une délégation du Conseil d'administration qui aboutiront à la signature d'un protocole d'accord. ■

Macif Actualités a voulu connaître la position des sections syndicales de l'entreprise sur la mutation en cours. Nous leur avons donc posé la question suivante : "Quels sont vos espoirs et vos inquiétudes face à la régionalisation ?" Voici leurs réponses.

CFDT

Très tôt, la CFDT a soutenu l'idée de la régionalisation, considérant qu'il s'agissait d'une chance à saisir pour rapprocher le pouvoir décisionnel de ceux qui justifient son existence : les sociétaires.

Une chance également pour les salariés qui seront plus proches des décideurs dans une entité à échelle plus humaine, pouvant favoriser les échanges. L'implication des salariés dans les nouvelles structures (comités régionaux) permettra d'apporter un "plus" par leur qualité de sociétaires-salariés, techniciens - ; ils contribueront ainsi à réaliser la finalité mutualiste.

De simples exécutants, les salariés deviendront des acteurs du développement de la mutuelle. La régionalisation aura le mérite de rapprocher les salariés des bureaux et ceux des centres en mettant fin au clivage entretenu par le mode d'organisation actuel.

La question préoccupante reste pour la CFDT la suivante : quels seront les statuts des salariés et leur structure sociale ?

La négociation paritaire de septembre 1986 aura, certes, valeur de test mais comment se prolongera-t-elle au niveau de chaque région ? Nous avons bon espoir car il serait difficile d'imaginer que les salariés "restent sur la touche" après s'être impliqués dans le processus de la régionalisation.

CGC

Dès son Assemblée Générale du 13 mai 1984, la section syndicale CGC de la Macif (SNCA et SNAMAT) s'est prononcée en faveur de la régionalisation, source d'inquiétude peut-être, mais surtout génératrice d'enthousiasme pour l'encadrement qui souhaite y jouer un rôle spécifique. L'enjeu est de taille : préparer une succession difficile en démontrant notre capacité d'adaptation et d'innovation, bref, poursuivre notre réussite. Notre volonté d'agir se réfère au "nouveau syndicalisme" que notre Confé-

dération a décidé de promouvoir et qui associe étroitement les cadres et les techniciens dans le même effort. Ce "nouveau syndicalisme", symbole de la solidarité collective, s'appuie sur quelques idées-forces, particulièrement adaptées à notre situation : - cogestion de l'édifice social, - partage des efforts dans le cadre de la citoyenneté économique, - refus de la lutte des classes. Mais pour que ce défi de la régionalisation soit gagné, il est nécessaire que se sentent interpellés, non seulement les dirigeants et ceux qui exercent des responsabilités dans la Mutuelle, mais avec eux l'ensemble des salariés. Du comportement des uns et des autres et de leur engagement dépendra la réussite collective de l'entreprise.

CGT

La régionalisation, devrait permettre un rapprochement du sociétaire face aux pouvoirs de décision et une plus grande démocratie.

Si elle est réussie, nous ne pourrions qu'être satisfaits car contrairement aux allégations diffusées çà et là, nous sommes convaincus que la majorité du personnel a le respect du sociétariat.

Mais, si ce chapitre est important, le rôle de la CGT face à cette transformation est la protection des acquis sociaux et la défense des intérêts du personnel qui pourraient être mis à mal. On peut espérer que la régionalisation amènera des points positifs :

- l'entrée de représentants du personnel dans les comités régionaux ;
- le rapprochement des salariés bureaux-centres d'une même région sous la tutelle d'une hiérarchie unique devrait permettre une plus grande compréhension mutuelle. Mais l'inévitable concurrence des régions, la nécessité de l'équilibre des comptes risquent d'entraîner des différences importantes dans la vie quotidienne par, entre autres :
 - des heures d'ouverture

anarchiques ;

- des définitions d'emploi trop lâches permettant une sous-rémunération de certaines catégories dans certaines régions.

La CGT est loin d'être opposée à la régionalisation mais pense que les salariés doivent s'organiser efficacement pour contribuer à son succès et faire face aux difficultés qu'elle amène. Enfin, il y aura vraiment régionalisation dans la mesure où la démocratie qui se présente pour l'extérieur trouve son pendant pour les salariés.

FO

La régionalisation de la Mutuelle n'est pas sans intérêts et il nous est apparu nécessaire que les syndicats représentatifs des salariés soient associés aux travaux préparatoires. Notre syndicat a donc participé sans aucune restriction aux discussions et nous avons apporté notre contribution à l'élaboration des projets qui seront soumis aux sociétaires. Précisons, toutefois, que notre action n'engage pas la Confédération Force Ouvrière qui depuis longtemps a été écartée de toute gestion de la Macif. Chacun connaît notre neutralisme politique et un véritable pluralisme s'accommode mal avec les accords de répartition passés avec la CGT, la CFDT, la CGC, la CFTC et l'ex-FNMT. FO n'est donc pas signataire de ces accords.

Force Ouvrière est depuis toujours attachée au mouvement mutualiste et coopératif, complémentaire de l'action revendicative syndicale, mais le système ne vaut que s'il est au service de l'homme et à la reconnaissance de sa dignité. Le discours doit être réalité. Or, nous avons constaté avec tristesse que les projets ne réservaient aux salariés que des strapontins dans la gestion de leur entreprise. Plus, nous sommes inquiets car toutes les questions relatives au personnel sont renvoyées à 1987. Nous exigeons d'être clairement informés de ce qui nous attend et nous sommes vigilants car nous voulons que la régionalisation soit une chance et non un handicap quant au devenir de la Macif.

UGICT

Nous avons résolument défendu le projet de régionalisation présenté à Bordeaux en octobre 82.

L'évolution envisagée est porteuse d'espoir mais on n'opère pas un tel bouleversement sans risque. Au moment de franchir le pas, avons-nous des inquiétudes ? Les directeurs régionaux auront de grands pouvoirs identiques et parfois plus étendus que ceux de J. Vandier. Les utiliseront-ils à bon escient, sauront-ils écouter, informer, mobiliser les forces vives ? Assisterons-nous à une concurrence effrénée entre régions ? Nous n'avons pas d'a priori. La régionalisation coïncide aussi avec

l'explosion des nouvelles technologies. Il est essentiel de s'appuyer sur ce qui existe en respectant les hommes et en valorisant leur savoir-faire. Cela implique aussi d'élaborer un projet et de se donner les moyens d'une formation répondant aux exigences de notre époque et préparant aux emplois de demain. Le contenu du travail change, il changera encore, il y aura un bouleversement des rapports encadrement exécution. La formation est un problème majeur, un enjeu stratégique. Voilà schématiquement exposés quelques problèmes qui se poseront demain s'ils ne se posent déjà aujourd'hui. La régionalisation accélèrera le processus. Plutôt que de s'inquiéter passivement, il nous paraît plus important à la veille de ce tournant historique de nous mobiliser pour que les choses aillent dans le bon sens. Le mouvement comme le progrès se prouvent en avançant et en agissant. Un rendez-vous important en septembre 1986 : la réunion directeur général - syndicats.

PROCHAINS RENDEZ-VOUS "RÉGIONALISATION"

A chaque étape, des décisions importantes pour vous vont être prises. La Commission de l'information éditera chaque fois, à votre intention, une information spécifique. Donc, rendez-vous juste après :

- L'Assemblée générale (7 juin 1986) qui apportera aux statuts les modifications nécessitées par la régionalisation.
- Le Congrès de Paris (8 juin 1986) qui examinera le Projet Mutualiste et la Charte Institutionnelle.
- Entre le 8 juin et le 8 novembre 1986 : rencontres entre le directeur général et les sections syndicales sur l'organisation des futurs établissements.
- Le Congrès des cadres, à Lyon (8/11 novembre 1986), qui traitera notamment du sort des services communs, des domaines unitaires et du statut des chefs de bureau.
- Le Conseil d'administration (décembre 1986), qui arrêtera sa position sur les propositions faites par le Congrès de l'encadrement.
- L'Assemblée Générale (juin 1987) élira le nouveau Conseil d'administration qui se réunira alors pour nommer le nouveau directeur général, le secrétaire général et les directeurs régionaux. Le Conseil d'administration déléguera aux comités régionaux tous les pouvoirs nécessaires.
- 1^{er} juillet 1987 : la régionalisation deviendra effective.