

actualités



Mission exploratoire en Europe

INTERVIEW DE JACQUES VANDIER

J'ai devant moi le nouveau président du GSACM (Groupement des sociétés d'assurances à caractère mutuel), Jacques Vandier, également président du conseil d'administration de la Macif, il représente l'institution en France et à l'étranger. Sociétaire de la région Ile-de-France, délégué régional de la 3^e section de Paris, il est aussi, rappelons-le, délégué national de notre région qu'il représente avec Hélène Weinstock au conseil d'administration.

Les médias se sont faits l'écho de cet événement d'importance et dans le monde des assurances, Jacques Vandier a été élu président du GSACM lors de son assemblée générale à la Guadeloupe. Ce n'est pas une première pour Jacques Vandier, il en fut président pendant cinq ans, ni vraiment une surprise. On pouvait lire dans l'interview qu'il accorda en 1987 à «L'Assurance française»: «Peut-être l'an prochain serai-je président du Groupement?»

Ce n'est pas l'enthousiasme non plus pour Jacques Vandier, qui déclare avoir accepté cette nouvelle présidence un peu contraint et forcé, la relève se faisant attendre.

Le GSACM reste-t-il uni malgré la politique d'élargissement des statuts de certaines mutuelles? Quel est son poids en Europe face à la «Kolossal» ALLIANZ? La Macif a-t-elle une volonté d'expansion européenne? Jacques Vandier explore. Il a pris des contacts en Italie, en Belgique, en Allemagne. La Macif a réussi en prenant le contre-pied des méthodes de la profession. Elle n'imitera pas les compagnies classiques en prenant le contrôle de sociétés à l'étranger.

Jacques Vandier – qui se serait contenté de l'Hexagone – préfère partir de zéro sur des bases originales dans les pays de la Communauté.

► **L'approche de l'échéance européenne attise la concurrence, non seulement dans l'Hexagone, mais au sein même du GSACM. Certaines mutuelles ont élargi leurs statuts au risque d'empiéter sur le secteur d'activités des autres mutuelles (création de FILIA MAIF, rachat de La Sauvegarde par la GMF, par exemple). Cette pratique qui relève du «chacun pour soi» a-t-elle terni les liens qui unissent les onze sociétés du Groupement? En cas de divergence, vous sentez-vous une vocation de rassembleur?**

Jacques Vandier: C'est une politique déjà ancienne, puisque si la MAIF a créé FILIA MAIF tout récemment, le rachat de La Sauvegarde par la GMF ne date pas d'hier. Il y a déjà longtemps que les mutuelles cherchent à déborder leur secteur statu-

taire traditionnel pour assurer pratiquement tout le monde.

Jusqu'ici, la Macif a résisté à cette tendance, même s'il faut reconnaître que nous avons élargi un peu nos statuts. Nous restons en grés dans notre secteur traditionnel.

Ce n'est pas l'échéance de 93 qui provoque cette volonté des mutuelles du Groupement d'étendre leur champ statutaire. C'est plutôt une volonté de développement, notamment pour la MAIF, un peu à l'étroit dans son secteur traditionnel, qui n'est plus en expansion. Ce procédé peut-il ternir les liens entre les mutuelles? Je ne le crois pas. Ils sont suffisamment forts. Ça ne pose donc pas de graves problèmes au sein du Groupement, d'autant plus qu'avec la MATMUT, par exemple, nous

avons toujours été en concurrence depuis le début. Nous avons de très bonnes relations et nos activités communes fonctionnent bien. Donc, je ne crois pas que ce soit un problème. En tout cas comme président du Groupement, ça n'est pas un gros souci. Je précise que je suis président du Groupement pour la deuxième fois, un peu contraint et forcé. J'aurais préféré prendre un peu de distance, mais on a manqué de candidats. La relève n'est pas assurée parmi les jeunes du Groupement, aussi les anciens sont-ils obligés de conserver les rôles les plus importants, c'est-à-dire les postes du bureau.

► **Cette pénurie de vocations parmi les jeunes, n'est-ce pas le symptôme que la raison d'être du GSACM est amoindrie?**

J.V. : Non, je crois que la principale raison de cette absence de relève, c'est que les dirigeants des mutuelles du Groupement ont tous à peu près le même âge. Ils vont partir à la retraite en même temps. Les gens qui vont les remplacer n'ont pas encore acquis l'expérience suffisante. C'est d'ailleurs un problème que nous ayons le même âge.

Ce qui est à l'origine du Groupement reste valable. La caractéristique commune des mutuelles du Groupement, c'est de faire de l'assurance directe sans intermédiaires. Les MSI ne sont pas en général membres de la Fédération, parce qu'elles y sont mal vues, et, pour des raisons politiques, elles préfèrent ne pas y adhérer. Néanmoins, on a besoin d'un syndicat professionnel, ne serait-ce que pour défendre les intérêts de nos mutuelles vis-à-vis des pouvoirs publics, de la Direction des assurances, du ministère... Là le Groupement a bien rempli son rôle, il est considéré maintenant comme un syndicat représentatif. On est consulté à chaque projet de loi, de règlement, et notre avis compte surtout en automobile et en IRD, domaines où nous sommes bien implantés. Pour ceux où nous sommes très faibles, notre avis n'a pas beaucoup de poids. Mais le Groupement a de plus en plus d'importance en France et aussi du point de vue européen.

La meilleure façon de se développer en Europe...

► **Très bien, nous reparlerons tout à l'heure du GSACM au sein de l'Europe. Donc le GSACM se porte bien, il est inutile dans ces conditions de vous demander si, en cas de divergence, vous vous sentiriez une vocation de rassembleur ?**

J.V. : Inutile, en effet.

► **L'une des raisons d'être du GSACM est de créer des sociétés ou des services techniques communs (IMA - CECOMUT). Est-ce que sur le plan politique il y a des idées fortes qui rassemblent et qui soulèvent les sociétés du Groupement ? Quelles sont celles qui prédominent en 1988 ?**

J.V. : Oui, ce sont toujours les mêmes. Les mutuelles du Groupement qui font de l'assurance directe se réfèrent toutes, disons plus ou moins, à la grande tradition mutualiste, ce qui entraîne des conséquences du point de vue de la démocratie, dans la façon de se comporter vis-à-vis des sociétés. Et aussi la volonté de collaborer avec tout le secteur de l'économie sociale. On ne retrouve pas, ou très peu, ces idées au sein des mutuelles avec intermédiaires, qui sont membres de la Fédération. Par ailleurs, c'est vrai que le Groupement a fait des réalisations communes, NAVIMUT, CECOMUT, LA REASSURANCE MUTUELLE, qui ont rendu de grands services.

► **Le GSACM continue à progresser plus vite que le reste du marché, il «pèse» 27,6 milliards de francs en 1987, mais se classe loin derrière l'ALLIANZ – Numéro un**

européen – avec ses 85 milliards de chiffre d'affaires. Le GSACM, absent du peloton de tête des compagnies européennes, pourra-t-il jouer un rôle au sein de l'Europe ?

J.V. : Oui, effectivement l'ALLIANZ est le premier groupe européen. Il pratique toutes les branches d'assurances ; il est très puissant en assurance-vie. Ce qui n'est pas le cas du Groupement. Si on regarde l'automobile, eh bien ! l'ensemble des mutuelles du Groupement est plus puissant que l'ALLIANZ. Nous avons un traité de réassurance qui est négocié par le Groupement pour compte commun. Ce traité qui nous réassure pour le risque illimité en RC auto et RC générale, eh bien, ce traité, c'est le plus gros traité européen. Il est plus gros que celui de l'ALLIANZ ! Donc il ne faut pas dire que le Groupement ne pèse rien vis-à-vis des sociétés d'assurances européennes. Nous avons aussi une certaine puissance en IRD, dans le risque des particuliers, on n'est pas très puissant en assurance-vie non plus. Si on prend toutes les branches d'assurances, on est loin de l'ALLIANZ, mais cela ne m'apparaît pas avoir autrement d'importance. Les mutuelles du Groupement n'ont-elles pas fait une percée significative sur le marché français, alors qu'au départ elles étaient loin d'avoir la puissance des sociétés traditionnelles françaises ?

La puissance financière n'est pas le seul atout. Bien sûr, si on veut, comme l'ALLIANZ et d'autres sociétés françaises, prendre le contrôle de sociétés étrangères, il faut être financièrement puissant. Mais ce n'est pas forcément la meilleure façon de se développer en Europe que de prendre le contrôle de sociétés.

► **Quelles est votre idée sur la manière de se développer en Europe ?**

J.V. : Rappelons d'abord qu'on peut se développer de deux façons : comme les compagnies classiques, en prenant le contrôle de sociétés dans les pays voisins de la France, ou en essayant de se développer directement dans les pays voisins, soit en y allant sous notre nom – mais ça c'est difficile –, soit en créant une société, en Belgique, en Italie, en Allemagne, en Espagne, peu importe.

Créer une société, soit seul, soit – ce qui serait beaucoup mieux – en collaboration avec des sociétés indigènes du pays, pour ensuite pratiquer dans ces pays-là l'assurance comme nous le faisons en France, nous l'assurance directe sans intermédiaires. Parce qu'il n'y a pas de raison pour que ce qui a marché en France ne marche pas aussi bien dans les autres pays européens.

En tout cas, si la Macif doit faire quelque chose dans les pays de l'Europe, elle le fera en collaboration avec des sociétés proches de nous et en créant une filiale commune, qui partira de zéro et qui essaiera de faire ce que nous avons fait en France. Voilà.

► **Une nouvelle aventure, bien que vous ne soyez pas un passionné de l'Europe. J'ai lu quelque part que vous vous seriez bien contenté de l'Hexagone, et que si vous acceptiez l'idée de l'Europe, ça n'était pas votre passion.**

J.V. : Non, c'est vrai, moi, je me serais bien contenté de la France, mais il faut être réaliste. En 93, les mentalités vont commencer à changer. A partir du jour où les Français se rendront compte qu'ils peuvent aller librement s'installer en Italie ou en Allemagne, qu'on le veuille ou non, l'Europe se fera. Un jour, nous serons tous européens, pas du jour au lendemain, c'est vrai. Il y a quand même encore pas mal d'obstacles à franchir, surtout dans les mentalités et dans les réglementations. Mais ça se fera. C'est pour cela que, moi, j'ai défendu au conseil d'administration le point de vue suivant, à savoir qu'il fallait voir un peu ce qui se passait ailleurs, et puis essayer de nouer les liens avec ceux qui sont proches de nous.

Je ne peux en dire davantage, mais je réserve au conseil d'administration le compte rendu de mes différents contacts. Pour l'instant, il n'y a rien de fait. Nous ne sommes pas aussi avancés que la MAAF, qui a créé une société en Espagne, ni que la MAIF, qui a pris un accord – mais qui ne va pas très loin – avec UNIVERSO, ni aussi avancés que la GMF. Nous sommes un peu en retard, mais ça n'est pas très grave. Le jour où le conseil aura pris une décision, eh bien ! les salariés de la mutuelle en seront informés comme tout le monde.

► **Donc l'on peut penser que la Macif sera malgré tout offensive ?**

J.V. : Oui, oui. Il existe un double problème avec l'Europe. Ce qui intéresse surtout le conseil d'administration, c'est l'aspect défensif. Ils ont peur... Ils ont peur de l'arrivée des étrangers dans l'Hexagone. Moi, je n'en ai pas peur du tout. Ça ne m'inquiète pas. Je m'en suis expliqué longuement dans « Bonne Route ». Volontairement. Donc, il ne faut pas être uniquement défensif. A mon avis, il faut être offensif et ne pas attendre que les autres arrivent. Il faut essayer de voir si l'on ne peut pas aller travailler un petit peu dans les pays voisins qui ne sont, après tout, pas loin de nous.

Je suis chargé par le conseil d'une mission d'exploration dans les sociétés et les organismes européens qui sont proches de nous

► **Est-ce que le GSACM lui-même a défini une stratégie globale d'implantation en Europe ?**

J.V. : A vrai dire, non. C'est difficile. La stratégie politique du GSACM, c'est son adhésion à l'AACE (Association des assureurs coopératifs européens) et à la FICA (Fédération internationale des coopératives d'assurance). Le Groupement est donc membre du conseil de l'AACE, membre important, puisqu'il y représente l'ensemble de nos mutuelles. Ça, c'est la politique européenne du Groupement ; mais il n'a pas vocation à faire quoi que ce soit en

matière d'implantation dans les pays européens. Ce sont les mutuelles du Groupement qui sont souveraines dans ce domaine-là et qui peuvent agir seules ou en collaboration avec d'autres. Le Groupement, en tant que membre de l'AACE, est là pour aider les mutuelles qui voudraient s'implanter dans ces pays-là, en leur fournissant des renseignements, en leur permettant de prendre des contacts.

► **Je vous propose de revenir à la Macif. Vous avez défini les bases sur lesquelles l'implantation de la Macif pourrait se faire en Europe. Dans ces conditions, puis-je vous demander si des contacts ont été pris à l'étranger ?**

J.V. : Je suis chargé par le conseil d'une mission d'exploration dans les sociétés et les organismes européens qui sont proches de nous.

J'ai déjà pris des contacts en Italie, en Belgique et en Allemagne. A ce niveau exploratoire, je ne sais pas si ça aboutira un jour sur des réalisations concrètes, moi, je l'espère, mais il est prématuré d'en parler.

► **Je n'insisterai pas davantage. Parlons, si vous le voulez bien, de la régionalisation de la Macif. On peut penser que la régionalisation de la Macif est à contre-courant du phénomène européen. L'un des objectifs avoués de la régionalisation est le renforcement de la démocratie, valeur sûre de l'économie sociale. Sa conséquence logique, l'initiative au niveau régional, a-t-elle été voulue pour faciliter les avancées de la Macif dans les pays limitrophes ? La régionalisation a-t-elle un intérêt à ce niveau-là ?**

J.V. : Non, non, aucun. Là, il faut être clair. Les régions ont été créées pour des raisons qui ont déjà été exposées. Un meilleur fonctionnement de la démocratie, certes, mais également un plus grand dynamisme commercial. Mais cela, c'est purement défensif, si je puis dire. S'il doit y avoir une offensive des pays voisins, les régions sont mieux à même de se défendre que ne le serait la Macif si elle était restée dans le régime précédent. Il faut le dire clairement, les régions n'ont aucune compétence en matière d'expansion à l'étranger. Les éventuelles offensives de la Macif à l'étranger sont de la compétence de l'institution et du conseil d'administration, absolument pas des régions.

► **Vous avez été très clair. Revenons à cette régionalisation. La restructuration de la Macif a laissé aux régions un réel pouvoir. Les régions usent-elles de ce pouvoir ?**

J.V. : Eh bien, je trouve que oui. J'avais au début un peu la crainte que les directeurs régionaux soient trop conservateurs et qu'ils ne veuillent pas rompre avec les traditions antérieures.

► **Conservateurs ou timorés ?**

J.V. : Oui, les deux... Qu'ils ne veuillent pas rompre avec les errements antérieurs qui portaient mon empreinte. La Macif, c'était en grande partie mon œuvre dans beaucoup de domaines, et, dès le conseil du mois de juin 87, premier conseil qui a nommé les directeurs, moi, je leur ait dit qu'il fallait qu'ils oublient tout le passé – ce qui est difficile car il y a quand même une culture d'entreprise – mais qu'ils n'aient pas peur de me faire de la peine en revenant sur des décisions qui, jus-

qu'ici, étaient considérées un peu comme taboues, qu'ils n'aient pas peur de prendre des initiatives. Je trouve qu'ils ont, dans pas mal de cas, pris suffisamment de distance avec ce qui se faisait avant. Cela ne veut pas dire qu'ils ne font pas d'erreurs ; mais il n'y a que ceux qui ne font rien qui ne se trompent pas. Il vaut mieux, quelquefois, qu'ils se trompent, quitte à revenir en arrière – il y a quand même le contrôle de l'institution – plutôt que de rester trop conservateurs, ce qui était ma crainte. Donc, pour moi, ça se passe plutôt bien. Ce qui ne veut pas dire qu'il n'y a pas de ratés.

Moi, je leur ai dit qu'il fallait qu'ils oublient tout le passé

► **On a parlé de votre charisme, du syndrome du père, on pouvait effectivement redouter que les enfants soient un peu craintifs...**

J.V. : Exactement.

► **Apparemment, ils ont grandi, ils grandissent bien ?**

J.V. : Oui, oui.

► **Ils pourraient donc revenir sur des décisions taboues ? Vous avez employé le mot tabou ! Pouvez-vous m'en dire quelque chose, de ces décisions taboues ? A quoi pensez-vous ?**

J.V. : Oh ! il y en avait beaucoup. Il y avait la politique vis-à-vis des célibataires masculins de moins de 25 ans, la façon d'inter-

préter les contrats, la grêle sur les véhicules, le problème du vol des véhicules dans les garages fermés à clé. Je vous donne des exemples comme ça. Il y a pas mal de points sur lesquels certaines régions ont commencé à revenir en prenant des décisions qui rompent avec la tradition.

► **Et vous pensez qu'elles ont raison, qu'il faut être un peu plus commercial ?**

J.V. : Je ne porte pas de jugement. Je suis maintenant président de l'institution, chargé d'en assurer l'unité et la présence politique en France et à l'étranger. Je ne porte pas de jugement sur les régions, même pas sur celle à laquelle je participe en tant que délégué régional et membre du comité régional. Je ne crois pas que j'aie à porter de jugement...

► **Ce que vous souhaitez sans doute très fort, c'est que l'on ne s'éloigne jamais des grandes idées que vous avez voulu défendre en créant la Macif ?**

J.V. : Il y a des principes intangibles, et la fameuse clause de sauvegarde de la Charte de l'institution est là, effectivement, pour éviter que des régions ne se laissent aller un jour à violer ce que je considère comme des principes intangibles de la mutuelle. Mais il ne faut pas exagérer, il y avait beaucoup de simples pratiques qui n'étaient pas des principes mutualistes intangibles.



► **Revenons à notre région Ile-de-France. Elle réalise à elle seule un cinquième du chiffre d'affaires. Si elle n'a pas le taux de progression le plus élevé, en valeur absolue, l'écart avec les autres régions va néanmoins s'amplifier. Cette situation nécessitera-t-elle à terme une modification de l'organisation politique? Faut-il de quoi, l'Ile-de-France ne serait-elle pas sous-représentée au conseil d'administration?**

J.V.: Oui, notre système politique fait que chaque région a le même poids au niveau du conseil d'administration, quelle que soit son importance. Je rappelle que, toutes choses égales, c'est le problème du Sénat américain. Un État comme la Californie a droit à deux sénateurs, les îles Hawaii en ont deux également, alors que la Californie est infiniment plus importante et plus puissante que les îles Hawaii.

Ce principe politique, on l'a voulu, et le fait qu'une région grandisse encore n'empêche pas que ce principe soit conservé, du moins je l'espère. Il n'y a pas de raison de modifier l'organisation politique parce qu'une région devient beaucoup plus importante que les autres. En revanche, le fait qu'une région devienne trop grosse pourrait poser un problème d'administration et de direction de la région.

Après tout, la Macif s'est divisée en onze parties parce qu'elle était devenue trop importante. Si, un jour, la région Ile-de-France qui compte cinq cent mille adhérents, je crois, en avait un million, est-ce qu'il ne faudrait pas la couper en deux? Alors là, c'est un problème!

On a déjà découpé la région Ile-de-France - la région politique - en deux puisqu'on a enlevé la Seine-et-Marne, le Val-d'Oise et l'Essonne, ce qui pose problème. Découper encore ce qui reste en poserait de plus graves. Je ne vois pas très bien comment on pourrait faire. Elle me paraît réduite à son minimum. Si elle grossit démesurément, il appartiendra au comité régional et au directeur régional de faire face au développement de

cette région. Le problème se pose aussi pour d'autres, Rhône-Alpes, par exemple. Mais cette région peut être découpée facilement. Ce n'est pas le cas de l'Ile-de-France.

► **Dans le système actuel avec un représentant régional pour 2 000 sociétaires, on compterait, fin 90, dans l'hypothèse d'un taux de progression de 7%, plus de 300 délégués régionaux pour seulement 18 délégués nationaux. Serait-ce bien normal?**

J.V.: 18 délégués nationaux plus 4 représentants des salariés, ça fait quand même 22 personnes pour un comité régional. C'est bien, ce n'est pas la peine d'al-

Chaque région a le même poids au niveau du conseil d'administration. Ça, c'est la Charte qui l'a voulu

ler au-delà. En revanche, c'est vrai que ça poserait problème au niveau de la réunion de l'Assemblée régionale. Quand il y aura 500 délégués régionaux, il faudra trouver une grande salle pour les réunir, mais ça ne m'inquiète pas outre mesure.

[En écoutant M. Jacques Vandier, je pense à la deuxième assemblée régionale qui n'a pas déplacé beaucoup de monde, et je me demande s'il n'y a pas un peu d'ironie dans ses propos.]

► **Vous ne pensez pas que le nombre de délégués nationaux doit être modifié en proportion de l'accroissement de la région?**

J.V.: Non.

► **Vous ne pensez pas que ça, c'est un échec à la démocratie?**

J.V.: Non. Ça ne marcherait pas mieux parce qu'il y aurait davantage de monde au comité régional.

► **Même avec une augmentation de délégués nationaux au conseil d'administration?**

J.V.: Chaque région a le même poids au niveau du conseil d'administration. Ça c'est la Charte qui l'a voulu. Moi, je crois que c'est un bon système. Il n'y a pas de raison qu'une région, parce qu'elle est très importante du point de vue du nombre de ses sociétaires, prenne le pas sur les autres de façon excessive.

L'Ile-de-France, comme Rhône-Alpes, a 18 délégués nationaux au lieu de 12. Mais on en peut pas aller beaucoup plus loin, je crois. La Macif, c'est un petit peu une fédération, si je puis dire, c'est un petit peu le problème des États fédéraux.

► **Pour clore cette interview, avez-vous un message à transmettre aux salariés de la région Ile-de-France?**

J.V.: Oui, en leur rappelant que j'ai choisi d'être délégué régional à Paris, donc dans la région Ile-de-France, puisque là-bas, à Paris, j'ai un domicile. Je suis délégué à la troisième section dans le 6^e arrondissement. Donc je m'intéresse un peu plus à la région Ile-de-France qu'aux autres, à titre personnel - en tant que président, non. En plus, je connais mieux les salariés de l'Ile-de-France que beaucoup d'autres. Pour plusieurs raisons: c'est que je connais mieux les bureaux de l'Ile-de-France que n'importe quels bureaux, sauf, peut-être, le bureau de Niort. Je connais les salariés niortais puisque beaucoup sont très anciens et ont été directement sous mes ordres. J'ai peut-être une petite tendresse pour la région Ile-de-France et de la sympathie pour les salariés que je connais particulièrement bien. Je souhaite qu'ils ne fassent pas de complexe de supériorité, même si la région est la plus importante. Vous avez toujours à apprendre, même ceux qui sont très anciens. Il ne faut pas croire qu'on a fini d'apprendre. Tout change tout le temps. L'assurance, c'est la vie! Je souhaite que les salariés de la région Ile-de-France soient efficaces et dynamiques.

Propos recueillis par Martine Royer et publiés dans l'Ile-de-France Magazine Septembre 1988

