



PRESENTATION du PROJET D'ENTREPRISE

par **PIERRE JUVIN**

à l'ouverture des

ASSISES - CONGRES de la M.A.C.I.F.

les 19 et 20 JUIN 1998

au Palais des Congrès

du FUTUROSCOPE

ASSISES de la MACIF

les 19 et 20 juin 1998 à POITIERS

Introduction de Pierre JUVIN

* * *

Mesdames, Messieurs, Chers Amis,

En cet instant où la MACIF a décidé de réunir des Assises et réunira demain son Congrès, nul ne doute que c'est d'avenir dont il sera question au cours de ces débats.

Ces débats, engagés depuis plus d'un an et dont les deux jours que nous allons vivre ensemble seront le point d'orgue, viennent à point nommé. Car, en effet, nous sommes au terme d'une époque, au coeur d'une transition où des forces contradictoires s'affrontent, les unes tentant de s'imposer, tandis que les autres s'efforcent de résister. De plus, nous sommes à un moment où il est naturel d'émettre cette interrogation : la Mutualité n'est-elle pas menacée de banalisation ?

Très courageusement, depuis tantôt 18 mois, et de la façon la plus approfondie possible, la MACIF a décidé de faire un retour sur elle-même, de s'interroger sur ses missions, sur les attentes de ses sociétaires, sur son fonctionnement même, mais aussi sur la Société dans laquelle elle est immergée.

Certes, ce n'est pas la première fois que notre Mutuelle se soumet à cet exercice d'introspection. En 1973, elle avait su, à un moment difficile de son histoire, affirmer sa fidélité au Mutualisme, alors qu'une autre voie se présentait à elle. En 1986, elle a eu le génie de prendre le risque, oh ! combien salutaire, de se

...

régionaliser, c'est-à-dire de perfectionner ses structures et d'améliorer les modalités de son fonctionnement. En 1991, au cours d'un Congrès d'une extrême richesse, elle s'est dotée d'un Projet Mutualiste dans lequel la MACIF trouve, aujourd'hui encore, le fondement de son éthique.

Et en 1998, sans contredire les périodes précédentes, mais en les prolongeant et en en dégagant les leçons, la MACIF entend se préparer pour un nouveau trajet. Elle veut s'adapter totalement à son temps. Et puisque les temps changent, elle entreprend, elle aussi, de changer. De changer pour durer.

C'est donc d'un Projet d'Entreprise dont elle veut se doter. D'un Projet concret débouchant sur l'opérationnel. D'un Projet d'Entreprise certes, mais d'un Projet d'Entreprise Mutualiste.

Tout au long des mois qui viennent de s'écouler, nous avons été nombreux, dans la préparation de ce Projet, à réfléchir avec résolution et dans la sérénité aux questions qui touchent à l'avenir de notre Mutuelle. Nous nous sommes demandé ce qu'il fallait faire pour la rendre plus efficace, plus performante, mais aussi plus profitable à ses sociétaires. Bref ! dans ce tourbillon de questionnement et dans ce contexte économique chargé d'interrogations où tant d'Institutions tentent de se frayer un chemin vers de nouveaux marchés et vers des populations en attente de réponse, nous nous sommes posé trois questions essentielles.

D'abord, dans quel monde économique et social la MACIF se meut-elle et en quoi ce monde a-t-il changé au cours de ces dernières années ?

Ensuite, la Mutualité d'Assurances a-t-elle un avenir en tant que concept et comme mode de production et de distribution de l'assurance ? Et pourra-t-elle durablement résister aux assauts de la concurrence ?

Enfin, y a-t-il place, dans ce sous-ensemble de l'Economie Sociale qu'est la Mutualité d'Assurances, pour une Mutuelle qui sache mais aussi qui veuille se distinguer suffisamment pour porter l'ambition d'être une Mutuelle de référence ?

...

Le Projet d'Entreprise, dont la validation vous est proposée aujourd'hui, sous la réserve bien sûr des amendements qui seront adoptés, a essayé d'apporter des réponses qui seront mises en oeuvre, si vous le voulez bien, au travers des plans d'actions.

Et il nous invite à mettre en chantier des transformations, des adaptations, des corrections, des innovations. Bref, à faire preuve d'un esprit de réforme et de faire oeuvre de rénovation.

Ce n'est, d'ailleurs, pas faire offense au passé que de vouloir, en certains domaines, se remettre en cause. C'est, au contraire, tenter d'être dignes de ceux qui ont porté si haut la notoriété de la MACIF. Ils l'ont fait dans un contexte qui était celui d'une époque, dont ils ont su, avec talent et intelligence, saisir et cultiver les opportunités.

* * *

L'environnement n'est, de toute évidence, plus le même que celui qui nous a portés si longtemps vers tant de succès parfois solitaires.

Alors, quand on est un observateur attentif de la Société et, à plus forte raison si on est, comme chacun de nous ici, un acteur impliqué, force est de reconnaître que les temps nouveaux interpellent nos intelligences et nous invitent à la réflexion.

Ces temps nouveaux sont chargés de contraintes, mais ils sont aussi riches de potentialités. Alors, appréciant avec lucidité nos forces et nos faiblesses, ils nous invitent à consentir l'effort qui nous installera durablement dans la Société française.

...

Ce qui a changé, vous en êtes les témoins au quotidien, c'est que les Mutuelles ne sont plus désormais seules à faire le jeu. Et je dirai que c'est une loi de nature que, lorsque des Entreprises réussissent comme ont réussi les Mutuelles d'Assurances, d'autres Entreprises veuillent se dresser à côté d'elles et parfois contre elles pour tenter de se faire une place au soleil, troublant, du même coup, le combat singulier qui nous opposait naguère aux Compagnies d'Assurances traditionnelles.

S'agissant des Compagnies d'Assurances traditionnelles, je dois dire que je ne pense pas que le phénomène le plus inquiétant soit à regarder du côté des grandes concentrations capitalistiques qui s'opèrent, tel AXA-UAP ou ALLIANZ. Car, face à elles, sur le marché de l'assurance domestique et dans le domaine des services de proximité, les Mutuelles ont tous les moyens pour résister et, par conséquent, toutes les chances de réussir.

Non ! Ce qui redistribue les cartes, ce sont les innovations dans les modalités de la distribution de l'assurance. De nouveaux entrants tentent de s'imposer. Les uns le font avec difficulté, d'autres avec un certain succès. Il s'agit, vous le savez, des grandes surfaces, des assureurs directs, mais aussi et surtout des bancassureurs dont tout laisse craindre qu'ils puissent, si nous ne faisons rien, s'installer un jour sur un niveau de développement élevé.

L'arrivée de nouveaux opérateurs transforme donc la donne et le risque serait grand pour les Mutuelles qu'elles se condamnent à la défensive. Il ne suffit pas, cependant, d'envahir les médias comme le font certains, ni d'élargir la population assurable comme nous l'avons fait nous-mêmes. Il faut s'installer dans une guerre de mouvement dominée par l'action pour ne pas être contraints de subir, passivement, la guerre de position que voudraient nous imposer les autres.

Coupables, en tout cas, seraient les Mutuelles si, aveuglées par la bonne fortune du passé, elles ne percevaient pas que tout peut changer, que tout peut s'altérer, et que tout peut même se détruire. D'autant, d'ailleurs, que le danger ne vient pas seulement de l'extérieur. Il gît aussi parfois à l'intérieur de nos propres certitudes.

* * *

...

Et pourtant, la Mutualité d'Assurances a indiscutablement un avenir si elle sait cultiver l'innovation et se différencier. Ne pas se laisser banaliser : là est l'un des enjeux de son combat.

Elle résistera, la Mutualité d'Assurances, si elle sait épouser les attentes des consommateurs, si elle sait comprendre l'évolution de leurs comportements et appréhender les modes de consommation vers lesquels ils sont attirés, ainsi que les proximités qu'ils recherchent.

Elle résistera aussi si elle sait bien comprendre que l'augmentation de la précarité, la moindre attirance pour les idées lorsque la réalité ne les traduit pas, l'autonomie des jeunes qui induit des comportements plus volatiles, que tout cela rend le choix d'un assureur plus difficile, plus complexe et surtout plus précaire.

Elle restera dans la course si elle sait maintenir sa compétitivité, mais au-delà, si elle sait conjuguer cet avantage avec d'autres critères plus qualitatifs : qualité de l'accueil, du conseil, du service, qualité de l'image, sens de la communication, professionnalisme, bien sûr ! Que sais-je encore ?

Si les Mutuelles disposent encore d'un crédit de confiance plutôt supérieur à celui d'autres Institutions, il n'en reste pas moins que l'acte d'assurance tend à se banaliser et que le consommateur, parfois désabusé, parfois indifférent, incline à penser que tous les assureurs se valent.

Alors attention ! Car si nous voulions imiter les autres en tous points, nous finirions par être, un jour, jugés comme eux. Et pourtant, quand on y regarde de près, la Mutualité s'accorde admirablement aux temps qui s'annoncent. Car, plus que d'autres, elle est capable de répondre à cette tendance profonde de la Société française d'où émerge un besoin puissant de sens, de cohésion, de responsabilité et de sécurité économique.

Tout cela pour dire que le Mutualisme en général et la Mutualité d'Assurances en particulier ont un avenir à gérer. Alternative économique ? Régulateur économique ? Je ne sais ! Mais surtout mode de responsabilisation qui introduit dans l'acte économique : la morale, la solidarité et le sens civique.

Je crois très sincèrement que, face aux nouveaux entrants sur le marché de l'assurance, les Mutuelles sont loin d'avoir épuisé leur capacité de séduction et d'influence. Il dépend d'elles, et notamment de leur aptitude à rester authentiques, qu'elles aient un avenir à la hauteur de leur passé prestigieux.

* * *

C'est donc en considération de cela que la MACIF doit se distinguer. Consciente de ce qui a changé, et animée par la volonté de ne point s'égarer dans le monde rétrograde de la banalité, elle éprouve aujourd'hui le besoin irrépressible de conjuguer modernité et fidélité.

La réflexion élargie, conduite pendant une longue période, nous a permis de fixer quelques points d'ancrage. Je voudrais les survoler, si vous le voulez bien, sans être exhaustif et sans m'y arrêter trop longtemps.

- Etre compétitif sans jamais cesser d'être mutualiste. Nos sociétaires, et ceux qui ont vocation à le devenir, attendent de la MACIF qu'elle leur offre des tarifs attractifs sans quoi, très naturellement, ils iront voir ailleurs. C'est là un critère discriminant, il faut le savoir. Même si, nous savons aussi, que là n'est pas leur seule attente.

Bien entendu, en ces temps difficiles, ils ne sont pas prêts de payer, ici, significativement plus cher qu'ils ne paieraient ailleurs. C'est pour cela qu'il faut poursuivre la politique de rigueur engagée depuis quelques années, et que les facilités d'une époque nous ont parfois fait oublier.

...

Pour autant, il ne faut rien sacrifier des valeurs sur lesquelles nous fondons notre raison d'exister. C'est pour ne jamais l'oublier qu'une Charte de l'Elu, une Charte du Sociétaire et diverses dispositions sont préconisées par le Projet d'Entreprise.

- Etre adapté aux besoins, sans pour autant abandonner le principe même de la solidarité indissociable de l'acte d'assurance. Cela veut dire qu'aux produits de masse doivent être ajoutés des produits répondant aux besoins exprimés par des segments de la population tels qu'une Société complexifiée leur donne naissance.
- Etre performant sans déshumaniser l'Entreprise. Car une Entreprise d'Economie Sociale, plus que toute autre Entreprise, doit relever ce défi et ne jamais oublier que sa mission la plus excellente est d'être utile à ses sociétaires et de les considérer comme des êtres humains et non comme des numéros.

Cela dit, nous serions coupables de jeter aux orties les technologies de pointe si nécessaires à notre compétitivité. Il faut simplement les mettre à profit pour dégager des temps de relation et pour réduire les temps de contrainte administrative.

- Diversifier l'offre de services tout en conservant la MACIF sur son coeur de métier et sa population. C'est-à-dire l'assurance domestique de l'individu, de la famille, des associations qui les prolongent, l'assurance des professionnels.

Il n'est évidemment pas question de se laisser confiner, de s'isoler, de se laisser assiéger, tel un village gaulois. Mais puisque nous avons des filiales spécialisées et des partenaires mutualistes, et puisque nous avons vocation à en avoir d'autres, il est temps, pour nous, d'élaborer et de mettre en oeuvre une stratégie de groupe. Et de faire jouer à fond les synergies et les complémentarités.

- Centrer nos efforts sur les services aux sociétaires sans négliger de rester une Entreprise où les salariés - employés et cadres - aient motif à s'épanouir et plaisir à travailler. Une Entreprise où la motivation sera d'autant plus développée qu'au-delà du statut social, chacun pourra tirer le meilleur de l'organisation.

- . Moderniser l'Entreprise et cultiver l'excellence dans tous les domaines, sans prendre le parti de la rentabilité désincarnée.
- . Intégrer la notion de cohérence nationale sans contredire la régionalisation et encore moins y renoncer. Considérée une fois pour toutes comme le système qui vaut pour la MACIF, tant en termes d'organisation que de fonctionnement démocratique, la décentralisation doit être seulement domestiquée.
- . Instaurer des systèmes de contrôle pour éviter les dérives et les comportements laxistes, sans mettre en défaut la responsabilisation sans laquelle il n'y a pas d'Entreprise humaine valorisante.
- . Revisiter les modalités de décisions et les prérogatives des Organes majeurs de la Mutuelle, sans perdre l'indispensable lisibilité de l'autorité et de la responsabilité.
- . Appréhender la communication pour asseoir la notoriété de la MACIF et affermir son image. Créer un effet de miroir pour les sociétaires et pour les salariés, sans s'adonner aux effets de mode. Dire ce que nous sommes et ce que nous voulons être pour apparaître, en fin de compte, comme une Mutuelle se distinguant suffisamment pour qu'on puisse dire d'elle qu'elle est "la Mutuelle".
- . Enfin, inscrire la MACIF dans la Société et lui faire prendre sa part dans l'oeuvre de réhabilitation sociale rendue si nécessaire par la crise qu'elle traverse. Ce qui impose de dépasser les seules considérations liées au Groupe et d'élargir l'horizon. Et cela, sans altérer le service dû aux sociétaires, mais en considérant aussi que nous avons à remplir un devoir civique.

Mesdames et Messieurs, Chers Amis, ce Projet d'Entreprise est une extraordinaire novation et une formidable opportunité pour notre Mutuelle. Il a sollicité pendant des mois bien des intelligences, à tous les niveaux, en vue d'installer la MACIF dans son temps.

Et, chemin faisant, il nous a fait comprendre plus encore que lorsqu'on est en charge d'une mission sociale et que cette mission trouve son expression dans la gestion d'une Entreprise, le risque est toujours grand d'en faire un peu trop, dans un sens ou dans l'autre. De se laisser saisir par les délices et les saveurs de la gestion au point de justifier l'Entreprise pour elle-même et d'en oublier sa mission sociale, ou de se laisser glisser sur la pente de la facilité jusqu'à négliger les contraintes économiques de l'Entreprise.

Or, il faut se situer à mi-chemin, sur la crête. C'est-à-dire à l'endroit optimum où l'on peut éviter de chuter d'un côté ou de l'autre. C'est là, sans doute, que réside la difficulté. Une difficulté qui est inhérente à l'Economie Sociale et se trouve d'ailleurs inscrite dans le terme même d'Economie Sociale qui renferme toute la richesse, mais aussi toute l'ambiguïté et la complexité de notre engagement : faire du social par l'économique. Autrement dit, mettre l'Economie au service des Hommes et de la Société.

Quant on est à la place où nous sommes, voyez-vous, notre devoir est de traduire des idéaux au travers d'une Entreprise. Cette Entreprise, la nôtre particulièrement, n'est pas idéale, car elle est le lieu où des êtres humains partagent leur énergie, leur intelligence, leur talent, mais aussi leurs faiblesses et leurs insuffisances. Elle n'est rien moins qu'un corps vivant soumis aux aléas de la vie. Elle peut tomber malade, se trouver en proie à des difficultés économiques, financières, existentielles. Elle peut aussi mourir, il faut le savoir. De mort lente ou de mort violente.

Mais, face à ces risques, notre chance, une chance inouïe, est de constituer des équipes complémentaires d'élus, de techniciens et de salariés, inspirées par des valeurs et conduites par une éthique. Tant que nous resterons authentiques, tant que nous saurons pratiquer les remises en cause nécessaires, tant que nous refuserons de nous enfermer dans des certitudes immuables, nous serons capables de surmonter les obstacles, de déjouer les difficultés et surtout d'éviter les dérives.

A l'aube de la Régionalisation, Jacques VANDIER disait, vous vous en souvenez : "il n'y a pas de dogmes". Eh bien ! il n'y a pas de dogmes aujourd'hui encore. Il n'y a

pas de dogmes, ce qui veut dire qu'il faut proscrire les certitudes qui enferment, qui sclérosent l'esprit et donnent naissance à on ne sait quelles pensées exclusives et réductrices.

Il n'y a pas de certitudes qui vailent, mais il doit y avoir chez chacun de nous, la volonté farouche de réussir et d'arriver là où l'on a décidé de se projeter. En prenant les chemins appropriés aux circonstances de temps et de lieux.

Quelle extraordinaire aventure humaine que de tenter en permanence de donner du sens à la relation économique et de cultiver autant qu'il est possible ce qu'il y a de mieux dans la nature humaine !

C'est le sens de ce que nous avons fait collectivement depuis longtemps déjà, malgré nos erreurs et nos insuffisances. Et c'est ce qui nous motivera encore demain, quelles que soient les difficultés ou les infortunes que nous pourrions rencontrer.

En tout cas, sachons qu'on ne craint jamais rien lorsqu'on reste authentiques et fidèles. Alors, en ouvrant le débat sur le Projet d'Entreprise et sur les amendements reçus, je veux vous souhaiter, pour l'avenir, de conserver toujours le courage et la lucidité dont, au cours de ces longs mois, vous avez fait la remarquable démonstration.

C'est à ce prix que la MACIF restera, pour longtemps encore et à bien des égards, une Mutuelle de référence.

* * *