

### III. Les Opportunités

#### Première opportunité : le marché d'assurance continue d'être un marché en expansion

□ L'univers des risques est en expansion. La matière première qui fait le développement de l'industrie de l'assurance est présente et abondante: les nouvelles activités économiques, technologiques, la mondialisation, sont synonymes de risques nouveaux pour le futur et deviennent ainsi autant d'opportunités pour l'industrie de l'assurance qui cherche à se développer.

□ De nouveaux marchés, stratégiques pour la protection de l'individu voient le jour, en totale adéquation avec l'objectif de la mutualité :

- La Retraite qui dans chaque pays européen est un problème important voir vital dans certains pays comme la France, l'Italie et l'Allemagne où les systèmes mis en place sont menacés ;
- La Dépendance – Suite à l'allongement de la durée de vie humaine, le risque de dépendance, partielle ou totale, est en croissance exponentielle.

Ce sont des domaines d'activités qui, de fait, correspondent bien aux aptitudes des Sociétés Mutuelles d'Assurance.

#### Deuxième opportunité : distinguer l'idéal de l'instrument

Une Société d'Assurance Mutuelle doit utiliser tous les instruments modernes de management et de communication dans une optique 100% sociétaire. Ceci n'exclut pas de générer du profit, mais pas du profit pour le profit à tout prix.

Les Sociétés d'Assurance Mutuelle doivent être à la pointe du progrès :

- En se fixant des objectifs très précis
- En utilisant l'arsenal des possibilités stratégiques offertes aujourd'hui (recours aux emprunts par les titres participatifs et subordonnés, filialisation d'activité, levée de droits d'adhésions le cas échéant en franchise fiscale (cf. réglementation en France...)) et demain (création de holdings mutualistes, conclusion de partenariats...)
- En acceptant et recherchant l'appréciation des agences de notation (financière et éthique)
- En recourant aux moyens modernes de gestion et de communication comme par exemple les centres d'appels et Internet.

#### Troisième opportunité : investir dans la relation sociétaires

Une autre opportunité pour les assureurs mutuels réside dans l'investissement, ou plutôt le réinvestissement pour certains, dans la relation avec les sociétaires :

- Par le dialogue
- Par la prévention et l'entraide
- Par le « partage des bénéfices »
- Par l'apport de services annexes
- Par un service de gestion des sinistres plus performant

#### Quatrième opportunité : l'impérieuse nécessité de communiquer

Il faut mieux faire connaître les valeurs et les pratiques mutualistes en interne (auprès des employés et les sociétaires) mais aussi en externe auprès des autorités de contrôle, du grand public, des journalistes, des analystes financiers etc.

Un des objectifs principaux de l' AISAM est la promotion de l'assurance sous sa forme mutualiste. Plusieurs études ont montré le manque d'information sur le statut de mutuelle parmi les employés des mutuelles mais aussi parmi les sociétaires assurés.

Ce petit guide a été produit par le Groupe de Travail « Développement, Information, et Promotion de la mutualité » de l' AISAM à l'attention des collaborateurs des sociétés d'assurance mutuelle et des sociétaires afin de les aider à comprendre ce que signifie travailler ou être assuré dans une société d'assurance mutuelle.

Les auteurs espèrent qu'il contribuera à donner une meilleure image de la mutualité pour le bénéfice de tous les membres de l' AISAM et de toutes les sociétés d'assurance mutuelle.

Il n'a pas pour prétention d'être un texte définitif mais plutôt un instrument au service d'une politique de communication plus large.

Pour plus d'informations, merci de contacter le secrétaire de l' AISAM.

Editeur : Lieve LOWET  
Association Internationale des Sociétés d'Assurance Mutuelle

© Copyright AISAM  
(Association Internationale des Sociétés d'Assurance Mutuelle)



Square de Meeûs, 22B/16 • BE – 1050 Bruxelles (Belgique)  
Tel. : +32 (0)2 503 38 78 • Fax : +32 (0)2 503 30 55  
E-mail : [aisam@aisam.org](mailto:aisam@aisam.org) • Web : [www.aisam.org](http://www.aisam.org)



L'ASSURANCE MUTUELLE :  
QU'EST-CE QUE C'EST ?  
POUR QUOI FAIRE ?

UN GUIDE POUR  
LES SOCIETAIRES  
ET LES COLLABORATEURS

## I. Définition

UNE MUTUELLE D'ASSURANCE EST UNE SOCIÉTÉ D'ASSURANCE QUI EST LA PROPRIÉTÉ COLLECTIVE DE SES MEMBRES ET QUI AGIT DANS LE MEILLEUR INTERET DE SES MEMBRES.

Cette définition schématique nous permet d'attirer l'attention sur deux points essentiels :

### La « propriété » des membres :

En tant que sociétaires assurés, les membres d'une Société d'Assurance Mutuelle conditionnent la politique d'entreprise directement ou indirectement à travers de multiples points d'interaction. Ainsi, cette implication permet de créer un équilibre entre la recherche d'une maximalisation des bénéfices et le souhait de pouvoir délivrer des prestations de services de haute qualité.

La propriété des sociétaires est d'autant plus mise en valeur que ceux-ci bénéficient dans la plus grande majorité des cas d'une égalité de traitement.

### Agir dans le meilleur intérêt de ses membres :

Effort de transparence vis-à-vis des sociétaires, compétitivité et vision à long terme sont les points forts qui permettent d'offrir aux sociétaires des prestations et des services de qualité pour le meilleur prix.

Etant donné que les Sociétés d'Assurance Mutuelle n'ont pas à payer de dividendes à des actionnaires comme dans d'autres formes de sociétés, les investissements financiers et une gestion à long terme convergent vers la recherche d'une rentabilité durable et d'une fidélisation des sociétaires.

Au lieu de rechercher un bénéfice à court terme, le travail est basé sur d'autres principes comme l'éthique, la démocratie, et la participation active des sociétaires à la vie de leur Société d'Assurance Mutuelle qui se retrouve aussi bien dans la gestion que dans la création de nouveaux produits par exemple.

## II. Les Forces

### 1. Une spécificité juridique unique

La plupart des mutuelles d'assurance sont la propriété des sociétaires, comme à l'exemple, l'exception française, « contrôlées » par leurs sociétaires.

Dans tous les cas leur objet final est d'offrir le meilleur rendement et les meilleurs services possibles aux sociétaires et non de faire du profit en distribuant des dividendes. Cette particularité de stratégie tournée vers le sociétaire se traduit par un grand nombre d'avantages potentiels que les assureurs mutuels ont érigé en forces :

#### □ Les Sociétés d'Assurance Mutuelle n'ont pas d'actionnaires donc pas de capital à rémunérer

- Elles n'ont pas l'impérieuse nécessité d'avoir les yeux rivés sur les cours de la Bourse, et ne sont pas en permanence en train d'évaluer le retour sur investissement normalement dévolu à des actionnaires inexistant dans leur cas.
- N'étant pas de ce fait « opérable », elles peuvent agir dans une logique de gestion en « *bon père de famille* », c'est-à-dire – à long terme –, dans la sérénité et la construction sans pour autant négliger les règles de bonne gestion qui s'imposent à toutes les entreprises.
- Cette caractéristique, combinée dans certains cas à la distribution sans intermédiaires, permet aux mutuelles d'assurance soit de proposer des garanties très compétitives avec un excellent rapport qualité/prix, soit de redistribuer des profits aux sociétaires sous la forme de ristournes par exemple.

#### □ Dans une Société d'Assurance Mutuelle le sociétaire cumule la double qualité d'assuré individuel et d'assureur collectif

Cette caractéristique de base permet d'éradiquer des conflits habituels dans d'autres formes de sociétés, générateurs de pertes d'énergies entre :

#### • Les clients/les actionnaires :

Dans une Société d'Assurance Mutuelle, les deux groupes sont confondus. Les prises de décisions et les arbitrages dans une mutuelle s'effectuent naturellement sans devoir effectuer un choix (véritable dilemme pour les autres formes de sociétés) entre servir ses clients ou servir ses actionnaires.

#### • Les dirigeants / Les sociétaires :

Comme précédemment évoqué, les dirigeants des sociétés d'assurance mutuelle sont soumis à une moindre pression (Cours de la Bourse / Prédations / Exigences de l'Actionnariat...) et peuvent de ce fait se consacrer davantage à la satisfaction des besoins de leurs sociétaires. De plus, le gouvernement d'entreprise mis en place au sein des structures des mutuelles, fait que les sociétaires contrôlent les dirigeants (en participant directement au sein du conseil d'administration ou en élisant les administrateurs). Les administrateurs sont responsables de leurs actes de par les législations en vigueur dans chaque pays mais ont aussi une responsabilité « morale » vis à vis des sociétaires qui les ont élus.

### 2. Un modèle d'entreprise tiré de l'histoire, plus vivant que jamais aujourd'hui

L'idéal de solidarité, à l'origine de la création des structures d'assurance en général et plus particulièrement dans l'assurance mutuelle (liens géographiques ou professionnels), reste toujours intact aujourd'hui.

La structure mutualiste, suite aux récents scandales aux États-Unis et en Europe, apparaît comme une alternative juste et porteuse de valeurs dans lesquelles les hommes et les femmes souhaitent aujourd'hui plus que jamais se reconnaître.

Cette mutualité est soutenue et portée souvent par des hommes et des femmes reconnus pour leur professionnalisme dans le métier et pour leur engagement dans un modèle encore difficilement connu du grand public et des acteurs du monde des affaires.

## 3. La prise en compte effective du sociétaire

Dans les Sociétés d'Assurance Mutuelle, le sociétaire est beaucoup plus qu'une simple relation basée sur une transaction commerciale. La prise en compte personnelle et individuelle du sociétaire est un atout naturel pour les assureurs mutuels.

Le sociétaire par son droit de vote (en général un homme = une voix) peut réellement s'impliquer dans la vie de la société d'assurance mutuelle et dans la prise de décisions stratégiques.

Les mutuelles cultivent et encouragent le droit à l'expression. Alors que d'autres formes de sociétés dépensent des sommes considérables en frais d'enquêtes, d'études et de panels, les assureurs mutuels ont accès à des informations similaires, plus qualitatives, en organisant un dialogue avec leurs sociétaires qui en sont réellement demandeurs.

Le sociétaire pourra ainsi :

- avoir ainsi un sentiment d'appartenance et d'appropriation (Il n'est pas la cible, il est le cœur)
- être une force de proposition concrète pour la création de nouvelles garanties
- alerter systématiquement et de façon anticipative sur d'éventuels dysfonctionnements
- se transformer naturellement en ambassadeur de la mutuelle

Cette attention toute particulière pour le sociétaire est bien résumée dans les réponses des membres de l' AISAM dans leurs slogans marketing :

- *Länsförsäkringar* (Suède) : « nous travaillons pour une idée, pas pour la valeur des actions »
- *Fennia* (Finlande) parle de « l'importance du sociétaire »
- *LB Group* (Danemark) : « Notre but est de trouver une couverture de vos risques- pas de vous refuser ou de vous proposer une couverture moindre »
- *Liverpool-Victoria* (Royaume-Uni) : « Nous sommes tout à vous ! ».