

Le choix des administrateurs dans les sociétés à forme mutuelle, ou comment concilier démocratie et efficacité

Les sociétés à forme mutuelle existent partout dans le monde. Leur principe fondateur universel est qu'elles n'ont pas de capital social, pas d'actionnaires, personne pour revendiquer un droit de propriété sur elles ni le pouvoir de les diriger. De ces spécificités découle un mode de désignation des administrateurs qui mérite explications et réflexions.



Jean-Luc de Boissieu

“Dans les mutuelles, ce sont les clients réunis en assemblée générale qui doivent choisir les administrateurs parmi leurs pairs et chaque client a le droit de faire acte de candidature.”

Par Jean-Luc de Boissieu, secrétaire général du GEMA (Groupement des entreprises mutuelles d'assurance), administrateur de l'IFA

Contrairement à ce qui se dit souvent, les mutuelles d'assurance ou de prévoyance sont des entreprises privées, même lorsqu'elles sont dédiées aux fonctionnaires (comme la MAIF, la MGEN, l'AGPM...). Elles vivent de la seule vente de leurs produits et services, elles sont indépendantes de l'Etat et elles peuvent disparaître. Et comme toutes les entreprises privées, les mutuelles ont besoin d'une gouvernance éclairée, réactive, décisionnaire car elles n'ont droit ni à l'erreur, ni à la carence des responsabilités. En France, les sociétés à forme mutuelle ont la particularité d'être limitées par la loi dans leur champ d'activité : l'assurance et les prestations sanitaires ou sociales. Dans d'autres pays, le champ des mutuelles est illimité.

ARRÊT SUR LA GOUVERNANCE DES MUTUELLES

Comme toutes les sociétés, leur gouvernance est construite sur le triangle assemblée générale-conseil d'administration-direction générale exécutive, mais avec une originalité de taille : alors que dans les sociétés par actions, l'assemblée générale rassemble tous les actionnaires, dans les mutuelles l'assemblée générale rassemble ou représente tous les membres c'est-à-dire tous ceux qui ont un contrat en cours avec la mutuelle. Dans les sociétés par actions, les principaux actionnaires s'entendent entre eux sur les candidats qu'ils présentent à l'assemblée générale où ils détiennent la majorité des droits de vote pour les faire élire. Dans les mutuelles, ce sont les clients (qui ont aussi la qualité de sociétaires) ou leurs représentants qui composent l'assemblée générale et qui doivent choisir les administrateurs parmi leurs pairs selon le principe « un homme, une voix », chaque sociétaire ayant le droit de faire acte de candidature. Chaque mutuelle met en place son « code électoral » mais toutes fonctionnent sur le modèle communal, les administrateurs élus (tout comme des conseillers municipaux) ayant un double rôle, à la fois représentants et porte parole des sociétaires et responsables de la marche et de la situation d'une entreprise.

Là réside la difficulté du choix des administrateurs de mutuelles : toute entreprise a besoin d'administrateurs compétents, honnêtes, diligents et la réglementation des assurances exige que les administrateurs de sociétés ou mutuelles d'assurance aient toutes ces qualités. Dans le même temps, la masse des sociétaires est libre de désigner qui bon lui semble. Comment, dans ces conditions, organiser le processus électoral pour qu'il conduise presque naturellement à sélectionner celles ou ceux qui paraissent les plus aptes à remplir cette fonction, et qu'il permette de dégager une majorité de gestion capable de développer et de soutenir une stratégie d'entreprise cohérente, durable, respectueuse de toutes les parties prenantes de l'entreprise ?

LE RÔLE-CLÉ DU COMITÉ DE SÉLECTION

Dans la plupart des mutuelles, les conseils d'administration ont mis en place des organes spécialisés (le bureau, ou un comité de sélection) qui sont chargés d'organiser la sélection des administrateurs en définissant des profils-cibles et en détectant des candidats y correspondant. Le comité de sélection doit s'assurer par exemple de la motivation des candidats : pas question de proposer l'élection d'un sociétaire qui ne souhaiterait pas s'impliquer personnellement dans la vie de la mutuelle. A l'inverse, il serait logique de pousser la candidature d'hommes et de femmes qui sont depuis longtemps sociétaires de la mutuelle, qui participent aux réunions, qui ont manifesté leur dévouement, qui incarnent un état d'esprit ou une image valorisants pour la mutuelle... L'expérience et les références professionnelles comptent aussi pour beaucoup dans l'appréciation des candidatures. Le comité de sélection doit être attentif, à la fois à garantir une juste représentation des diverses composantes (géographiques, professionnelles, statutaires) du sociétariat et à disposer d'un ensemble d'administrateurs aux compétences complémentaires. Un souci plus actuel est de faire entrer davantage de femmes dans les conseils, encore qu'en ce domaine la parité peut entrer en conflit avec la représentativité : à quel titre en effet vouloir féminiser les conseils de certaines mutuelles dont les sociétaires sont en grande majorité masculins (comme on voit chez les militaires, chez les chauffeurs de taxis, dans les professions agro-alimentaires...) ? Les comités de sélection essaient, dans toute la mesure du possible, de choisir plusieurs candidats pour un même poste de telle sorte que le conseil d'administration dans sa collégialité, puis l'assemblée générale aient un vrai choix à exercer. De plus, les sociétaires



gardent toujours le droit de se présenter directement au suffrage des membres de l'assemblée générale, même s'ils n'ont pas passé l'épreuve du comité de sélection. Certaines mutuelles ont même éprouvé le besoin de fixer, dans leurs statuts, des règles pour garantir la juste représentation des principales catégories de sociétaires : telle mutuelle de militaires prévoit, dans ses statuts, la répartition des sièges d'administrateurs entre les différentes composantes des armées ; telle autre grande mutuelle répartit à l'avance le nombre de sièges entre sociétaires personnes physiques et sociétaires personnes morales...

LES LIMITES DE LA DÉMOCRATIE PARTICIPATIVE

On voit que le choix des administrateurs n'est pas chose aisée puisqu'il conduit à confier les rênes d'entreprises ou de groupes parfois considérables à des hommes ou à des femmes ordinaires, qui n'ont pour premier mérite que d'être assurés auprès de telle ou telle mutuelle.

La meilleure preuve que la démocratie fonctionne réellement dans ces entreprises est que le suffrage universel peut bombarder au conseil des administrateurs qui ne s'entendent pas, qui ne se complètent pas, qui loin de faire équipe transforment le conseil en un lieu de confrontations. Ces situations peuvent devenir dramatiques si elles empêchent le conseil de jouer son rôle, si elles déstabilisent le management, si elles laissent l'entreprise sans vision, sans projet, sans capacité de décision.

Ce risque est bien réel : l'expérience récente a montré que les mutuelles spécialisées sur les publics jeunes (les étudiants, les sportifs...) ont pâti du fait que leurs administrateurs n'avaient pas toujours conscience ni des qualités qu'on attendait d'eux ni des responsabilités personnelles auxquelles ils s'exposaient. Il appartient au président et au conseil d'administration de faire admettre par tous les sociétaires que l'intérêt supérieur de la mutuelle passe par un minimum d'encadrement et d'organisation de la démocratie participative.

UN MODÈLE QUI A PROUVÉ SA ROBUSTESSE

La stabilité que manifestent les mutuelles dans la crise financière actuelle montre cependant que globalement ce modèle de gouvernance marche, et prouve que la qualité

d'un administrateur n'est pas proportionnée à la liste de ses diplômes ou au montant des jetons de présence. Il faut compter sur la sagesse ou le bon sens des sociétaires pour envoyer au conseil d'administration dix ou vingt administrateurs taillés pour la fonction : des gens qui aient l'intelligence de s'appuyer sur une technocratie compétente et fiable et qui apportent au travail de la technocratie leur analyse et leur anticipation du monde et du marché dans lesquels baigne l'entreprise. On dit souvent que les meilleurs ministres des Finances ont été ceux qui ne connaissaient rien à l'économie mais qui avaient pour eux un sens politique aigu : on devrait pouvoir en dire autant des administrateurs de mutuelles.

Le GEMA, porte-parole des assureurs mutualistes



Le Groupement des entreprises mutuelles d'assurance défend une vision mutualiste de l'assurance

Créé en 1964 par la Maaf, la Macif, la Maif, la Matmut et la GMF, le GEMA représente les principales mutuelles d'assurance auprès des pouvoirs publics, des élus, des partenaires économiques et sociaux. Il se mobilise pour apporter une vision mutualiste aux problèmes économiques, juridiques et sociaux du marché de l'assurance. Ses prises de position reflètent ses valeurs fondatrices : la solidarité, la démocratie, la transparence.

Le GEMA, membre à part entière de l'économie sociale, souhaite rester, au travers de ses engagements et de ses actions, un des éléments moteurs de ce secteur et entend continuer à développer une autre façon d'entreprendre.

Le GEMA regroupe à ce jour les groupes et mutuelles suivants : groupe AGPM Assurances, Altima Assurances, AMDM, AMF Mutuelle, Ethias Droit commun, GCE Assurances IARD, groupe GMF, groupe IMA, groupe Maaf, groupe Macif, groupe MAE, groupe Maif, MAPA-Mutuelle d'assurance, groupe Matmut, MFA, Monceau Assurances, MISPM, Natixis Assurances, Smacl Assurances, le Sou médical, Usu.

Ces mutuelles d'assurance emploient plus de 35 000 salariés et comptent près de 25 millions de sociétaires. Elles assurent en France plus d'une voiture de particuliers sur deux, plus d'un deux-roues motorisé sur deux, plus d'une habitation sur trois.