

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Air France
Algoé²
Alstom
ANRT
Areva²
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
ESCP-EAP
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Telecom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
Paris-Ile de France Capitale Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF¹
Thales
Total
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} mai 2009)

**LA MUTUELLE DES MOTARDS :
UNE UTOPIE TOUJOURS EN MARCHÉ !**

par

Patrick JACQUOT
PDG de la Mutuelle des Motards

Séance du 9 janvier 2009
Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

En bref

Créée par des motards lassés d'être les éternels laissés pour compte des assureurs et les boucs émissaires de la sécurité routière, la Mutuelle des Motards s'est donné pour objectif d'offrir à ses adhérents une protection adaptée aux spécificités du pilotage moto et des tarifs abordables pour tous. C'est dans la rue qu'elle va naître, portée par les militants de la Fédération Française des Motards en Colère (FFMC), sous le regard narquois de l'establishment de l'assurance. Un quart de siècle plus tard, forte de ses 190 000 sociétaires, la petite mutuelle autogérée a rempli ses engagements, et même bien au-delà. Désormais référence technique en matière de sécurité des usagers de deux-roues motorisés, ses innovations sont copiées par toutes ses concurrentes. Et tout cela, la Mutuelle l'a réussi en préservant les valeurs militantes de ses fondateurs et en développant un véritable engagement social tant vis-à-vis de ses sociétaires que de ses salariés. Pas mal, pour ceux que l'on surnommait naguère les gueux de la route !

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Patrick JACQUOT

Les entreprises de l'économie sociale – et la Mutuelle des Motards en est une – sont nombreuses. Elles se battent sur des marchés matures et très concurrentiels, mais elles se battent aussi pour démontrer que l'efficacité et la performance économique peuvent être au service du lien social et que les richesses peuvent être réparties entre tous les acteurs de leur développement. Ce qui caractérise le mieux ce que l'on a appelé, naguère, le tiers secteur, terminologie quelque peu péjorative désormais remplacée par économie sociale, c'est la place de l'humain dans l'entreprise. Et, effectivement, la Mutuelle incarne totalement cette valeur.

Aujourd'hui, nous comptons 190 000 assurés et nous avons dépassé les 500 000 motards qui, un jour ou l'autre, ont été assurés à la Mutuelle. Cela représente un peu moins de 15 % du marché du deux-roues à moteur et nous place au troisième rang derrière la MACIF et le Club 14 d'AXA. À l'époque de la création de la Mutuelle, dans les années 1980, l'économie sociale ne représentait que 4 % des emplois salariés en France. Aujourd'hui, elle en représente 10 %, voire 14 % en Languedoc, où la Mutuelle a son siège.

La réalité de ces entreprises est nuancée : un certain nombre d'entre elles se sont écartées de l'économie sociale alors que, dans le même temps, certaines entreprises dites classiques ont mis en place des politiques centrées sur le respect des personnes et non sur la quête jusqu'au-boutiste du profit. Reste que, par leurs finalités et leur organisation foncièrement démocratique, les entreprises de l'économie sociale illustrent le fait que leur marché ne se résume pas aux subventions et aux aides publiques. Alors que beaucoup de salariés se posent la question de savoir quel sens donner à leur travail, elles apportent la démonstration qu'elles occupent une place à part entière dans l'économie et qu'elles résistent plutôt mieux que beaucoup d'autres dans le contexte actuel de crise.

Les temps héroïques

Au cours des premières années, le fonctionnement de la Mutuelle a eu des allures de western. C'est au début des années 1980 que la Mutuelle est née, c'est-à-dire une quinzaine d'années à peine après la démocratisation de la moto en France. Entre 1970 et 1980, le nombre de motards a quintuplé, phénomène lié à l'arrivée des motos japonaises (en particulier de la fameuse Honda 750 Four, à la fiabilité jusque-là inconnue) et répondant aux revendications de liberté d'une jeunesse, aspiration parfaitement symbolisée par la moto.

À l'époque, la sécurité routière pour les deux-roues n'était encore qu'une notion balbutiante : le permis de conduire moto était un quasi-simulacre et n'avait rien à voir avec ce qu'il est aujourd'hui. Les infrastructures routières, très "accidentogènes", n'étaient pas – et ne sont toujours pas – systématiquement pensées pour le déplacement des deux-roues à moteur mais plutôt à travers le prisme de l'automobile. Tout cela a fait que la sinistralité des motards a explosé. Comme à l'époque, les assureurs et aussi, dans une certaine mesure, les pouvoirs publics, étaient incapables d'arriver à cerner le phénomène, la solution de facilité, mise en œuvre par Christian Gérondeau, premier délégué interministériel à la Sécurité routière, a été la répression. En conséquence, pour pouvoir assurer une moto moyenne de 750 cm³ quand on était jeune conducteur, il fallait déboursier annuellement l'équivalent de cinq mois de SMIC. C'était exorbitant et beaucoup de motards devaient ou renoncer à la moto, ou rouler sans assurance.

Ces derniers ont donc décidé de se prendre en main. À la fin des années 1970, le mouvement motard était très divisé mais, à l'occasion de la lutte contre le projet d'instauration d'une vignette moto, les moto clubs, éparpillés sur le territoire, ont pu vérifier qu'en étant solidaires ils pouvaient remporter des combats et prendre en main leur destin d'usagers de la route. Cela a été le socle de la création de la Fédération Française des Motards en Colère, la FFMC.

Lorsqu'ils ont ensuite voulu créer une mutuelle, avec une vraie volonté de s'autogérer face à des institutions et des assureurs qui ne les prenaient pas en compte, on leur a ri au nez, le risque

moto étant réputé inassurable (entendez non rentable). Il y a 25 ans, les clichés étaient plus prégnants qu'aujourd'hui : la vitesse, le blouson, l'aigle dans le dos, les bottes, le cuir, le cambouis, etc. Les motards, forcément barbus, étaient surnommés les gueux de la route et ils étaient, aux yeux de l'opinion, des délinquants en puissance et les boucs émissaires idéaux de l'hécatombe routière.

Comme la structure de l'entreprise envisagée par les motards était une mutuelle, c'est-à-dire une entreprise à but non lucratif, dépourvue d'actionnaires à rémunérer mais dotée de dirigeants démocratiquement élus et voués à répondre aux besoins de ses sociétaires, il était de bon ton, chez les assureurs et dans les milieux financiers, de donner, au mieux, six mois à la Mutuelle des Motards avant de mettre la clé sous la porte. Nous avons été éconduits par les banques, nous étions dépourvus d'un quelconque appui financier et raillés par la majorité des assureurs. La création de la Mutuelle a donc été une injure pour l'establishment de l'époque.

La Mutuelle est littéralement née dans la rue : elle doit son existence à l'engagement de 40 000 passionnés qui, de 1980 à 1983, ont joint leurs efforts pour réunir le fonds de garantie indispensable à la création d'une société d'assurances. En moins de deux ans, ces fameux délinquants ont réussi l'exploit impensable de réunir plus de dix millions de francs de l'époque, soit 1,5 million d'euros ! Et ce au terme d'une mobilisation portée par la FFMC et tous les bénévoles. Les souscriptions se faisaient dans les concentrations, dans les bars de motards, à la Bastille, dans des conditions inimaginables aujourd'hui. En moyenne, chacun des 40 000 souscripteurs a apporté 280 francs de l'époque. Le monde de la moto et certains concessionnaires y ont également contribué.

Des premiers pas mal assurés...

La Mutuelle est donc née dans des conditions improbables. Comme cela se passait dans les premières années du pouvoir socialiste, les motards ont décidé d'inscrire ce projet alternatif dans le mouvement initié par Gaston Defferre, alors ministre de l'Intérieur, en installant leur siège à Ajaccio afin de bénéficier de la loi de décentralisation.

Nous avons alors appris le métier d'assureur sur le tas. Le combat des fondateurs de la Mutuelle avait, à l'époque, pour objectif que chaque conducteur de deux-roues puisse s'assurer dans de bonnes conditions, notamment en matière de tarifs, et que chaque usager de la route, sur deux ou quatre roues, trouve un accompagnement efficace en cas d'accident. Au départ, par naïveté, on pensait même proposer à tout le monde la même prime, qu'on soit jeune conducteur sans expérience ou pilote chevronné, ce qui nous a vite créé quelques déboires ! Ce combat d'assureur rejoignait celui, plus large, de la FFMC pour que le deux-roues à moteur soit reconnu comme un moyen de transport à part entière. À l'époque, c'était un combat et ça l'est toujours aujourd'hui.

La Mutuelle des Motards incarne une innovation permanente appuyée sur la pratique de ses sociétaires. Nous avons en effet tout de suite été contraints d'innover, puisque nous étions la preuve que les pratiques des autres assureurs ne marchaient pas : ils ne semblaient pas savoir que piloter une moto, ce n'est pas pareil que conduire une voiture. La Mutuelle a ainsi contribué largement à la refonte de la classification moto : alors que les tarifs étaient calculés sur la seule cylindrée, notre méthode, révolutionnaire pour l'époque mais qui, depuis, a été adoptée par tous nos concurrents, se basait sur le type d'utilisation des machines et sur l'expérience des conducteurs. Nous assurons un couple homme/machine parce que nous n'avons ni le même profil, ni le même pilotage sur une sportive ou sur un custom. Certaines 600 cm³ hyper-sportives, parmi les plus attractives pour les jeunes motards, montent aujourd'hui à plus de 240 km/h et leur prise en main est devenue extraordinairement, voire inconsidérément, facile : elles vous donnent immédiatement l'impression d'être un pilote émérite. À côté de cela, une Harley-Davidson de 1 580 cm³ est une moto de grand tourisme qui n'a pas vocation à rouler à de telles vitesses et le plaisir que son pilotage procure est d'une tout autre nature. Le profil et l'expérience du pilote ne sont alors pas les mêmes et nous en tenons compte.

Il y a dix ans, nous avons ensuite décidé d'intégrer le remboursement d'office du casque dans la formule de base, que l'on soit responsable ou victime de l'accident. Peu après, nous avons inclus la garantie corporelle du motard dans sa garantie de base : il fallait faire passer le message qu'un motard, même bien équipé, est plus exposé qu'un automobiliste. Désormais, quand la Mutuelle fait évoluer ce genre de garantie, elle est systématiquement copiée, ce qui est un hommage des assureurs à sa connaissance de la pratique de la moto et à son approche proactive de son risque spécifique.

De là découlent notre stratégie produits et notre stratégie commerciale : nous proposons des produits d'assurance, prévention comprise. Nous réalisons beaucoup d'actions de prévention, nous offrons des réductions pour ceux de nos assurés qui font des formations à la sécurité, etc. C'est pour nous une démarche d'intérêt général. La Mutuelle s'est ainsi affirmée sur son marché, non seulement comme un référent technique de l'assurance des deux-roues à moteur, mais aussi comme un régulateur de ce marché.

L'apprentissage du réalisme économique et technique

La Mutuelle passe ensuite à une deuxième époque, marquée par l'apprentissage du réalisme économique et technique. Au fil des ans, en faisant la démonstration de sa viabilité, elle a créé sa propre concurrence. S'il n'existe rien de comparable à notre projet, pour autant, nous avons énormément de concurrents. La bataille des tarifs a été de courte durée et, aujourd'hui, quelle que soit sa région, un motard peut s'assurer dans de bonnes conditions. Le premier enjeu lié à la création de la Mutuelle des Motards a donc été remporté.

Mais, grâce à la Mutuelle, les autres assureurs se sont vite rendu compte que le risque moto était assurable, voire rentable, et cela a failli nous coûter la vie au début des années 1980. Le réalisme économique a fait que, comme pour tout projet de même nature, la Mutuelle a dû se structurer. Après cette première époque très militante, la technique a pris la place qui lui revenait et les compétences que nous avons recrutées sont vite devenues précieuses.

Nous avons alors approfondi notre métier d'assureur et tenté de consolider la Mutuelle en offrant d'autres produits sous forme de services annexes pour les motards : de l'assurance pour leur automobile ou de la multirisque pour leur habitation, par exemple. Mais, si nous commençons à maîtriser notre métier d'assureur moto, nous ne pouvons ni prétendre être assez chevronnés pour nous implanter dans ces autres secteurs, ni bénéficier de transferts de technologie de la part de nos concurrents !

À la fin des années 1980, ces tentatives d'ouverture ont débouché sur une crise entre la direction et le conseil d'administration, avec des confrontations très fortes. Cela s'est soldé, en 1990, par un nécessaire rappel de cotisations sur l'exercice 1989, à hauteur de 5 millions de francs de l'époque. Certains de ses membres ont alors joué leur va-tout et démissionné, provoquant une crise autour du projet de l'entreprise et un renouvellement du conseil d'administration. C'est à cette époque-là que je suis devenu administrateur, non par ambition personnelle mais, comme d'autres collègues, par réflexe militant devant la vacance du pouvoir. La situation économique était alors désastreuse, l'entreprise ayant déjà subi un plan social l'année précédente. Heureusement, le rappel de cotisations a marché au-delà de nos espérances, grâce à une formidable mobilisation des motards.

À partir de ce changement de conseil d'administration, on peut parler d'une reconstruction de la Mutuelle et d'un certain retour aux valeurs militantes. Nous avons laissé la part belle aux techniciens et une reprise en main sur le plan des valeurs militantes était devenue nécessaire. Nous avons donc choisi un nouveau président, personnalité charismatique reconnue au sein du mouvement des Motards en Colère, qui a su créer un vrai duo politique et technique avec le directeur général.

Peu après, la Mutuelle a intégré le Groupement des entreprises mutuelles d'assurances (GEMA), bénéficiant du soutien bienveillant, bien qu'il ait pu être dubitatif lors de notre création, de nos

consœurs mutualistes. Outre la reconnaissance technique que représentait cette intégration parmi nos pairs, c'est notre rôle de régulateur qui a ainsi été confirmé. Dès lors, nous allons bénéficier de conseils et d'apports techniques, participer à des commissions qui nous font grandement progresser, etc. Et la technostucture de la Mutuelle a alors à sa tête un directeur général apte à tirer profit de tout ce que le GEMA nous apporte sur le plan technique.

En 1996, fidèles à notre tradition d'innovation, nous mettons en place, à l'occasion du retour de l'équivalence du permis 125 cm³ avec le permis auto, un produit spécifique : le « *Prise en main 125* », en collaboration avec l'Association de formation des motards, branche de la FFMC. L'adoption de cette équivalence a, en effet, considérablement fait évoluer la sociologie des conducteurs de deux-roues motorisés et l'offre des constructeurs a sensiblement bougé. Dorénavant, la moitié des deux-roues sont des 125 cm³ dont 70 % sont des scooters. L'offre s'est ainsi adaptée aux besoins d'une nouvelle population, sans expérience du pilotage des deux-roues et peu intéressée par les aspects techniques de la moto. Aujourd'hui, ceux qui font le plus de kilomètres sont ceux qui utilisent leur scooter quotidiennement pour aller au travail, alors que les motards traditionnels roulent plutôt dans le cadre de leurs loisirs.

Cette démarche *prévention comprise* a porté ses fruits : aujourd'hui, globalement, dans les deux tiers des accidents où un tiers est impliqué, le motard n'est pas responsable. À la Mutuelle des Motards, ce taux monte à plus de 80 %, ce qui prouve que nos sociétaires sont très sensibilisés et particulièrement attentifs à leur sécurité dans la manière dont ils pratiquent leur passion.

Retour aux valeurs militantes

Durant les années 1990, je représente la Mutuelle, en tant que vice-président, au sein du GEMA, là où se réalise la synthèse du technique et du politique. J'y bénéficie d'une formation privilégiée à l'économie sociale dans laquelle le projet alternatif des fondateurs nous a engagés, sans qu'ils aient eu, à l'époque, pleinement conscience de ce à quoi le choix d'une Mutuelle les engageait.

Quand je suis porté à la présidence de la Mutuelle, nous sommes attachés à notre projet de reconstruction et de retour aux valeurs militantes, mais avec désormais un vrai souci de pilotage de l'organisation. Je suis beaucoup plus disponible que mon prédécesseur, souvent retenu par ses occupations extérieures, à travers moi, le conseil d'administration prend une place de plus en plus importante, et affiche un souci particulier des valeurs militantes et une forte demande de *reporting*.

En 1998, une nouvelle crise éclate entre les administrateurs et la technostucture, ce qui aboutit à la vacance de la direction générale dont on me confie l'intérim. La technostucture, constituée à la fois de salariés (plus de 400 aujourd'hui) et d'une centaine de délégués bénévoles nommés par le conseil d'administration, se trouve désormais contrainte d'intégrer la dimension politique à son fonctionnement. Après quelques tentatives infructueuses de recrutement d'un directeur général correspondant à la fois au profil technique attendu mais intégrant le fait que nous sommes un assureur militant, le conseil d'administration décide de me nommer à ce poste. À l'automne 2001, je deviens donc président et directeur général. Je m'inscris dans la continuité tout en réaffirmant notre identité militante. Cette stabilité dans le temps étant un gage de croissance fait que la Mutuelle, au début des années 2000, connaît un fort développement. Le chiffre d'affaires et le nombre de salariés font plus que doubler.

Notre politique sociale est elle aussi, sinon innovante, du moins atypique. Entre 2001 et 2008, tout en finançant notre développement et en abaissant nos tarifs, nous réussissons à mettre en place, dans l'encadrement, une égalité hommes/femmes qui passe de 9 % à 50 %, alors que dans le secteur de l'assurance, 60 % des salariés sont des femmes. Les écarts salariaux qui étaient de 30 % entre cadres femmes et cadres hommes, sont aujourd'hui de moins de 7 % et nous sommes désormais candidats au label national d'égalité hommes/femmes. Notre projet n'est en effet pas seulement d'être au service des sociétaires, mais aussi de faire vivre une organisation qui soit le reflet de la volonté militante des fondateurs, démontrant que l'on peut faire du commerce et de l'assurance tout en ayant une responsabilité forte.

Développant une politique sociale qui soit le reflet de la volonté des fondateurs de créer une entreprise emblématique en phase avec les grandes évolutions sociales, la Mutuelle, issue d'un projet alternatif et militant, s'inscrit néanmoins dans la modernité. Nos sociétaires, lors des assemblées générales, nous y incitent fortement, tout comme ils nous ont signifié de manière très pressante, en 2003, qu'ils souhaitaient que nous soyons proactifs en matière de placements éthiques. En conséquence, nous avons développé une démarche en ce sens et nous sommes la première mutuelle à avoir défini un référentiel pour sa stratégie en matière d'investissements socialement responsables (ISR).

Nous sommes d'ailleurs partenaires du GEMA dans une structure qui s'appelle Ofivalmo qui, pour être en phase avec ses actionnaires, a développé un savoir-faire fort en matière d'ISR. Dans ce cadre, nous avons été les premiers à accepter que notre portefeuille passe au crible des critères drastiques de ce référentiel. Désormais, 25 % de notre portefeuille financier est constitué d'ISR. Ici encore, nous sommes en phase avec les évolutions de fond de la société tout en affichant notre militantisme et en le traduisant dans le fonctionnement de notre entreprise.

DÉBAT

Opération Samba

Un intervenant : *Votre aventure a parfois eu des allures de western, en particulier lorsque vous avez été amenés à quitter précipitamment la Corse.*

Patrick Jacquot : Avec le recul, les 40 000 membres fondateurs dans la rue, la mobilisation, les contrats signés dans les bars, etc., tout cela paraît enthousiasmant. C'était l'époque des radios libres et le *buzz* médiatique s'est tout naturellement fait sur la bande FM, grâce à quelques grandes figures de journalisme, comme Yves Génies, qui s'étaient engagées à nos côtés. Mais la gestation de la Mutuelle ne s'est pas passée si simplement !

Nous avons installé notre siège à Ajaccio en reconnaissance de l'apport de la Fédération des Motards en Colère de Corse qui s'était chargée de l'enregistrement des chèques de la souscription nationale. Si, au début, c'était chose facile, quand les courriers ont commencé à arriver par sacs postaux entiers, c'est vite devenu intenable pour ces militants bénévoles.

Mais surtout, nous nous sommes très vite retrouvés là-bas face à des groupuscules nationalistes qui ont tenté de nous imposer l'embauche exclusive d'insulaires au détriment des gens de métier originaires du continent. Ensuite des dossiers ont été volés, des menaces de mort ont été proférées contre nos dirigeants, une petite bombe a explosé au siège, etc.

Les motards ont alors décidé de ne pas se laisser faire et de rapatrier armes et bagages sur le continent. Il a donc fallu organiser un déménagement à l'insu du FLNC (Front de libération nationale corse), des salariés mais aussi du ministère de l'Intérieur, hostile à un tel retour. Pour cela, pendant qu'une réunion de travail, animée par des dirigeants, réunissait les salariés à l'intérieur des terres (ce qui maintenait tout le monde éloigné du siège pour un bon moment, les routes étant à l'époque nettement moins praticables qu'aujourd'hui !), le Fokker que nous avions affrété et dont le plan de vol avait été changé au dernier moment, atterrissait sur l'aéroport d'Ajaccio avec, à son bord, des militants déguisés en vacanciers, et se mettait en attente en bout de piste.

Aussitôt arrivé au siège, notre futur directeur général copie sur bande magnétique toutes les données informatiques, tandis que les faux vacanciers chargent les dossiers dans des Samba de location, parfaites pour ces prétendus touristes. Nous avons d'ailleurs baptisé cette opération rocambolesque, l'opération Samba ! La scène finale se joue dans un hangar de l'aéroport, entre le FLNC, d'une part, les militants de la FFMC, d'autre part, séparés par les CRS, chacun regardant les autres dans une tension extrême ! Le Fokker a finalement atterri sans encombre à Montpellier où Georges Frêche, jeune notable du parti socialiste au fort tempérament, accueille la Mutuelle, d'abord dans des conditions précaires avant qu'elle ne bénéficie de la création de la zone d'activité où elle est toujours installée.

Que les fondateurs n'aient pas accepté que leur projet soit mis à mal et échoue alors que le plus dur avait été fait, symbolise bien cet esprit motard qui anime encore aujourd'hui la Mutuelle, même si nous sommes désormais plus policés !

Reconnaissance mutuelle

Int. : *Il y a quelque chose de saisissant dans l'écart entre l'image du motard, toujours quelque peu suspect aux yeux des autorités et du bon peuple, et celle de l'institution que vous représentez aujourd'hui ! Est-ce que les motards sont toujours en colère ?*

P. J. : Ah, cette image du motard canaille ! Certains sont restés les mêmes et il y a toujours des colères, en particulier à propos de la non-prise en compte de la spécificité du déplacement en deux-roues qui perdure.

Pour ma part, je suis avant tout un motard et la Mutuelle des Motards que je dirige assume pleinement sa place au sein du mouvement des Motards en Colère avec lequel nous entretenons toujours des liens très forts. Nous sommes militants assureurs et notre premier levier commercial reste, aujourd'hui encore, militant en étant toujours à l'écoute des besoins des motards.

Le premier combat de la mutuelle était pour que les motards puissent s'assurer dans de bonnes conditions et il est désormais gagné. Par contre, le deuxième combat, qui est de faire reconnaître la moto comme moyen de transport à part entière, n'est pas gagné. Cela veut dire que dans les DDE (directions départementales de l'Équipement), chez les politiques, dans les services techniques des municipalités, dans la conception des plans de déplacement, des aménagements et des infrastructures, on doit prendre en compte les deux-roues à moteur. Cela signifie que l'on ne fera pas de beaux bacs à fleurs en béton, dangereux même pour les vélos, ni de séparateurs de voies de bus infranchissables sur lesquels une voiture laisse sa jante mais où le motard peut laisser la vie, que l'on ne multipliera pas les signalisations verticales sur les trottoirs, etc. Nous intervenons constamment auprès des pouvoirs publics et des élus en nous appuyant sur la FFMC. Ainsi, il y a six mois, j'ai emmené madame le maire de Montpellier, accompagnée d'élus et de techniciens, faire un tour de ville en moto pour leur montrer les pièges recelés dans des aménagements, faits avec les meilleures intentions mais sans prise en compte des deux-roues. Et cela reste un enjeu majeur car, encore aujourd'hui, le million et demi d'usagers de deux-roues pèse moins lourd que les trente millions d'automobilistes.

Int. : *Quelle est la place de la Mutuelle des Motards au sein des mutuelles d'assurances ?*

P. J. : La Mutuelle est le troisième assureur de motards et nous sommes reconnus par nos pairs en tant que référent technique, défricheur et innovant, sur le registre de l'assurance des deux-roues à moteur. Sur le plan institutionnel, nous tenons toute notre place au sein de la famille mutualiste. Je suis membre du bureau du GEMA et j'ai été vice-président de GEMA prévention, la structure associative créée par les mutuelles pour les projets communs de prévention.

Lorsqu'en 2006, les Motards en Colère se sont opposés au projet d'instaurer l'allumage obligatoire des feux de route de jour pour tous les véhicules automobiles, alors que jusque-là seuls les deux-roues bénéficiaient de cette mesure qui garantit leur visibilité et leur sécurité, j'ai porté la position de la Mutuelle au sein du GEMA qui s'est positionné dans notre sens. Comme les mutuelles du GEMA sont les plus gros assureurs de motards, les pouvoirs publics ont été convaincus par notre argumentation.

Nous avons créé, avec la MAIF et la MACIF, un groupement d'intérêt économique dédié à la formation des élus et de certains cadres à travers la structure Campus. Cela fait partie des réflexions que la petite Mutuelle des Motards mène, à côté des mastodontes que sont la MACIF et la MAIF. On bénéficie de leur expérience, y compris de tout ce qui a pu les écarter de leur projet initial. Le militantisme, le lien avec les sociétaires par rapport au projet sont des sujets communs de débat entre membres du GEMA. Les mutuelles ont également été motrices dans toute une réflexion sur leur gouvernance avec les rapports Andreck¹ I et II. Forts de leur expérience et des écueils qu'elles ont plus ou moins bien surmontés, nous nous en inspirons.

¹ Gérard Andreck est président du groupe MACIF depuis juin 2006. Très impliqué dans l'économie sociale, il a assuré la présidence du Centre des Jeunes Dirigeants de l'Économie Sociale (CJDES) entre 1991 et 1993. En 2004, il est désigné par les mutuelles membres du GEMA pour diriger les travaux de rédaction du rapport intitulé *La démocratie, principe de gouvernement des mutuelles du GEMA*, appelé aussi le Rapport Andreck II.

Sociétaires et délégués bénévoles

Int. : *À l'origine, la FNAC était, elle aussi, un mouvement militant orienté sur la démocratisation de la culture et c'est aujourd'hui un acteur banal de la grande distribution. Ne risquez-vous pas de devenir un assureur comme les autres ?*

P. J. : La FNAC a peut-être perdu son âme, mais celle de la Mutuelle s'incarne dans son conseil d'administration. Nous sommes dix administrateurs, désignés en assemblée générale par les représentants des sociétaires, et trois qui sont issus du corps social de l'entreprise et désignés par les salariés : c'est le maximum autorisé et ça n'est pas neutre dans les débats.

La population des délégués bénévoles ancre la Mutuelle dans cette dimension militante de manière pérenne et elle est aujourd'hui en croissance : une trentaine de sociétaires attendent d'être reçus par le conseil pour entrer dans le *process*. D'ici la fin de 2009, il y en aura environ 130 et l'administration doit faire face à cette demande.

Nous sommes la seule mutuelle du GEMA qui peut avoir tous les ans une assemblée générale totalement renouvelée. Selon nos statuts, les représentants des régions présents à l'assemblée générale annuelle, environ 1 % de nos 200 000 sociétaires, peuvent changer d'une année sur l'autre, ce qui met une pression particulière sur le conseil d'administration et la technostucture. Pour désigner ces représentants, nous passons par des assemblées régionales où sont systématiquement présents au moins un administrateur, un technicien local, des représentants des bénévoles, un représentant de la technostucture et des militants de la FFMC.

Pour les 20 ans de la Mutuelle, nous avons eu la volonté de transmettre tout ce que ces premières années avaient porté de volonté militante dans le contexte d'émancipation de la jeunesse en France. Cette dimension sociétale est importante et nous avons voulu transmettre cette expérience aux nouvelles générations en demandant à Manuel Marsetti d'écrire l'histoire de la Mutuelle. Il a fait ce travail en toute liberté et sans langue de bois et cela contribue à la grande qualité de son livre.

Int. : *J'ai en mémoire une photo historique de délégués bénévoles de la Mutuelle, tous en gros blousons de cuir, en train de vendre des contrats d'assurance dans un bistrot à des jeunes motards. Que sont devenus les délégués aujourd'hui ?*

P. J. : À l'origine, les délégués bénévoles, nommés par le conseil d'administration, étaient beaucoup plus nombreux que les salariés. Dans les années 1980, l'équilibre s'est inversé. Pour autant, les bénévoles sont toujours très présents. Pour moi, cette dimension militante ne doit pas seulement apparaître dans le discours du président et j'essaie de faire en sorte que le développement de l'entreprise prenne en compte au quotidien la place de ces bénévoles.

Aujourd'hui, l'autorité de contrôle des assurances et des mutuelles n'autorise plus les bénévoles à faire de la vente directe. Le conseil d'administration a donc décidé d'instaurer des actions régionales en direction des nouveaux sociétaires, organisées conjointement par des délégations de bénévoles, des salariés et des membres de la FFMC : ils y présentent le mouvement, la démarche des mutuelles, etc.

Int. : *Comment se construit l'échange avec vos sociétaires ?*

P. J. : Chaque année, nous avons ces rendez-vous avec les sociétaires pour désigner les représentants régionaux à l'assemblée générale. Nous y désignons aussi leurs représentants pour les commissions annuelles de sinistres. Ce sont des commissions paritaires de techniciens de la Mutuelle et de sociétaires, auxquelles nous convions ceux d'entre eux susceptibles d'être radiés pour succession d'accidents, à venir plaider leur cause et expliquer ce qui n'apparaît pas forcément dans leur dossier. C'est une autre particularité de la Mutuelle : il n'y a pas de résiliation qui soit décidée unilatéralement par la technostucture, sauf pour les payeurs défaillants de mauvaise foi. Là aussi, nous avons développé une approche très sociale et quand un sociétaire a des difficultés financières, il peut toujours trouver à s'arranger avec la Mutuelle. Depuis quelques années, le conseil d'administration a souhaité faire comprendre à nos adhérents qu'il n'est pas nécessaire d'être un vieux sociétaire ou d'avoir une grande expérience mutualiste, pour pouvoir représenter les sociétaires et, pour leur présenter le fonctionnement de la Mutuelle, nous développons une pédagogie qui s'améliore d'année en année.

Les assemblées régionales annuelles sont une véritable étude marketing qualitative et nous pouvons y appréhender ce que les motards pensent de nos garanties, de notre service après-vente, etc. Pour cela, nous utilisons des questionnaires, des entretiens qualitatifs et, tous les ans, notre service marketing lance une grande enquête. Dix fois par an, nos sociétaires reçoivent également un bulletin d'information, qui s'appelle *Passion mutuelle*, accompagné de *Moto magazine*, le mensuel de référence de la presse spécialisée moto.

Et il y a, dans les régions, toute l'action des délégués bénévoles auprès de nos bureaux. Avec eux, nos formateurs et les militants de la FFMFC, nous sommes présents sur 220 actions terrain, qui vont du Mondial du deux-roues au Bol d'Or, où nous avons des super-stands avec des spots et des affiches, en passant par les bourses d'échanges régionales ou les courses de motocross locales, avec un matériel plus modeste. Dans l'échange qui s'y établit entre représentants de la Mutuelle et usagers, c'est la même histoire qui se raconte : les uns et les autres sont motards et il n'y a que le contexte qui change. C'est une vraie stratégie de proximité où se déploie le discours de la Mutuelle sur notre approche de l'assurance moto, prévention comprise.

Int. : *Comment se répartissent les rôles entre salariés et bénévoles au sein de la Mutuelle ?*

P. J. : Lors de la création de la Mutuelle, les délégués bénévoles établissaient les contrats. Désormais, la loi ne l'autorise plus et ils l'ont très mal vécu. Ils considèrent qu'on leur a retiré l'essence même de la relation mutualiste, c'est-à-dire la reconnaissance, la prise en compte des particularités de la moto, les classifications, etc. Aujourd'hui, nous avons dédié le secrétariat général à l'animation des bénévoles ce qui a permis de les rassurer et de les engager sur des missions nouvelles auprès des sociétaires. Leur activité est désormais soit partagée avec celle des salariés, qui sont eux-mêmes souvent très engagés et militants, soit complémentaire. Par exemple, ils reçoivent les sociétaires en dehors des heures ouvrables, le samedi par exemple ou le week-end, dans les moto clubs, les bars de motards ou les concentrations. Notre souci constant est qu'ils ne soient pas des sous-salariés accomplissant en fait des tâches prévues pour les salariés.

Motards citoyens

Int. : *Comment pouvez-vous concilier ce discours sur l'intérêt général et l'image du motard rebelle qui vous est indispensable si vous voulez continuer à avoir des assurés et à faire pression avec efficacité sur les pouvoirs publics ?*

P. J. : Depuis 1993, le nombre de deux-roues motorisés circulant a considérablement augmenté, notamment les scooters et les motos de 125 cm³. Le ressenti de l'automobiliste est qu'il est désormais constamment entouré de deux-roues. Il voit aussi que les motards, sur le périphérique, circulent entre la deuxième et la troisième voie, certains un peu trop vite et avec un peu trop de prise de risques. Nous sommes les premiers à déplorer leur inconscience, mais ils sont très minoritaires bien que plus bruyants et plus visibles que les autres.

La catégorie socioprofessionnelle et la moyenne d'âge des usagers ont considérablement augmenté. Désormais, ce sont souvent des quinquagénaires, par ailleurs socialement très installés, qui, sur leur scooter, sont soumis aux mêmes dangers que les motards traditionnels. Et ils perçoivent, de façon physique, ce que c'est que d'être marginalisé dans la circulation, parce que les revêtements ne sont pas adaptés, qu'il y a des pavés, des plaques d'égout, etc. Ainsi, même pour ceux qui ne participeront jamais aux manifestations, se crée une communauté d'esprit avec les motards.

La Fédération Française des Motards en Colère s'appelle ainsi mais ce pourrait aussi bien être la Fédération Française des Motards Citoyens. C'est une association d'usagers et, comme telle, elle a des revendications. Mais elle ne peut pas être réduite aux manifestations, même justifiées, qu'elle peut mobiliser. Elle fait également un énorme travail de fond avec le délégué interministériel à la Sécurité routière, les pouvoirs publics, les syndicats de constructeurs, etc., en proposant des aménagements de la voie publique et ce, au nom de tous les usagers de deux-roues. Sur la carte de vœux 2009 de la FFMFC, le symbole de tout ce travail institutionnel, en forme de clin d'œil, est une Marianne assise derrière un motard.

Par ailleurs, si les conducteurs de deux-roues à moteur sont encore désignés comme les moutons noirs de la sécurité routière, il faut cependant savoir lire les chiffres : on constate année après année que la fréquence des accidents baisse pour la moto.

Sur les notions de partage de la route, de cohabitation, de prise en compte de l'environnement, nous sommes partisans d'une responsabilisation et d'une compréhension mutuelle en faisant de la formation croisée entre automobilistes et conducteurs de deux-roues, par exemple en sensibilisant les automobilistes aux conséquences sur le motard de la non-mise du clignotant, du téléphone au volant, etc. Et comme désormais la plupart des motards sont aussi des automobilistes, il y a là une cohabitation possible sur un espace partagé dans une acceptation réciproque.

Int. : *Vous avez dit que, dans 70 % des cas, le motard n'était pas responsable. Or on dit qu'une assurance efficace est une assurance qui gagne ses procès et ses contentieux. Cela signifie donc que vous êtes parfaitement équipés pour le démontrer ?*

P. J. : Nous avons choisi d'agir en justice dans le cadre du droit commun et non dans un cadre conventionnel, c'est-à-dire d'accords qui se règlent entre assureurs. Cela implique une organisation et des frais généraux plus importants puisque les procédures devant les tribunaux sont plus longues.

Mais dans ces démarches, nous bénéficions des services d'experts dédiés à la moto (nous dispensons d'ailleurs des formations spécialisées sur ce point aux experts automobiles, à la demande de leur chambre syndicale en créant avec eux un label "Spécialité Moto"). Nous nous adjoignons également le concours d'avocats spécialistes expérimentés ou de médecins, parfois motards eux-mêmes. Ils savent parfaitement sous quel angle aborder un dossier pour défendre au mieux la cause du motard et ils sont capables, lorsqu'il y a jugement sans tiers responsable, d'obtenir gain de cause face aux compagnies adverses en montrant que si un motard a fait un écart, ce n'est pas par défaut de maîtrise du véhicule, ce que les assureurs conventionnés n'indemnisent pas, mais peut-être parce qu'il a dû faire une manœuvre pour éviter une portière qui s'ouvre de façon intempestive, ou parce qu'un clignotant n'a pas été mis.

Quel avenir pour la Mutuelle ?

Int. : *Quelle est la place de l'évolution technologique dans l'avenir de la Mutuelle ?*

P. J. : Nous nous intéressons aux évolutions technologiques à la Mutuelle et au sein du mouvement des Motards en Colère. La revue, *Moto Magazine*, a un positionnement éditorial "conso motards" et teste toutes les évolutions technologiques en conditions réelles avec l'INRS², y compris les accessoires : casques, gants ou les nouveaux gilets Air Bag. Nous participons également à des recherches à l'échelle européenne et nous sommes quasiment les seuls, puisque nous sommes totalement dédiés à la moto, à livrer quelques statistiques. Les équipements de géolocalisation, de sécurité passive embarqués sur la moto devraient améliorer une sinistralité qui globalement est bonne, mais dont les conséquences corporelles sont souvent graves alors que certaines d'entre elles pourraient aujourd'hui être évitées. Ces équipements se démocratisent et les motards les portent plus facilement.

Des nouveautés comme les scooters à propulsion électrique, aujourd'hui très marginales, sont déjà très répandues dans les pays asiatiques et vont très vite se développer en France. Cela va être pris en compte par les assureurs et cela procède aussi de la démocratisation de la conduite des deux-roues à moteur.

Int. : *Envisagez-vous des partenariats à l'avenir ?*

P. J. : Vous aurez compris que la Mutuelle des Motards est très attachée à son indépendance et que le conseil d'administration veille au grain sur ce point. Les partenariats que l'on noue le sont donc avec des structures avec lesquelles il n'y a pas de concurrence. Ainsi avons-nous formalisé nos liens avec l'AGPM³ sur la multirisque habitation, sachant que nous assurons leurs motards depuis sept ans.

² Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles.

³ Association générale de prévoyance militaire : société d'assurance mutuelle pour l'épargne, prévoyance, crédit, services pour les militaires.

Notre indépendance est primordiale mais, pour autant, le conseil d'administration a décidé il y a dix ans que la Mutuelle, spécialiste de l'assurance moto, devait s'ouvrir en se spécialisant sur l'assurance du motard sachant que, vu l'évolution sociologique, celui-ci a désormais une famille, une voiture, des besoins en prévoyance, en santé, etc. Potentiellement, cela signifie que la Mutuelle, qui ne va pas inventer des métiers qui existent, a vocation à créer des partenariats. Et pour éviter tout risque d'un partenariat qui pourrait se révéler fatal pour la pérennité de la Mutuelle, nous prenons notre temps, sachant que la priorité, c'est le développement sur notre socle, la moto, et qu'il y a encore beaucoup de choses à faire dans ce domaine.

Présentation de l'orateur :

Patrick Jacquot : militant de la Fédération Française des Motards en Colère Paris (FFMC) en 1983, et à partir de 1984, bénévole au *Pavé dans la Mare* (actuel *MotoMagazine*) ; en 1986, cofondateur et président de la FFMC Communication ; depuis 1989, administrateur de la Mutuelle des Motards, vice-président (1992), président de la Mutuelle (1995), puis PDG depuis 2001 ; en 2008, président d'AIRDIE (insertion par l'économie).

Diffusion mai 2009