



La Mutuelle de la Corse (ici, l'agence de Bastia) mise sur son implantation territoriale pour faire la différence.

# L'ARGUS de l'assurance

argusdelassurance.com > Hebdomadaire n° 7748 > 25 mars 2022 > 9 €

Mutuelle de la Corse

CONCENTRATION

## CES MUTUELLES QUI RÉSISTENT

Les petites et moyennes mutuelles rivalisent de solutions pour maintenir leur indépendance.

GESTION

GFP DEVIENT NOVEOCARE

MANDATURE

LE BILAN DE V. FAURE-MUNTIAN





*La Mutuelle de la Corse met en avant son implantation territoriale (ici, l'agence de Bastia) et incite ses nouveaux sociétaires à s'impliquer dans la vie mutualiste en les accompagnant par des formations.*

# PETITES ET MOYENNES MUTUELLES / COMMENT ELLES RÉSISTENT

Comment survivre dans un monde de l'assurance marqué par la concurrence, la complexité réglementaire et d'importantes évolutions technologiques ? Les petites et moyennes mutuelles déploient de multiples stratégies afin de maintenir leur activité.

DORVILLE/ALPACA/ANDRÉ FR

L'ARGUS DE L'ASSURANCE

■  
30

N° 7748 DU 25 MARS 2022



**R**ares sont les secteurs qui ont connu un mouvement de concentration aussi fort que celui de l'assurance lors de la dernière décennie. Selon l'Autorité de contrôle prudentiel et de régulation (ACPR), on dénombrait 1 129 organismes agréés en 2010. Dix ans plus tard, ce chiffre a fondu de près de 40 %. Si ce phénomène touche toutes les familles (institutions de prévoyance, sociétés d'assurance et mutuelles), il est plus intense pour les mutuelles. Sur cette même période, leur nombre a été réduit presque de moitié, passant de 719 à 369 organismes. En vingt ans, le nombre de mutuelles intervenant en complémentaire santé a même été divisé par cinq !

**Le socle des fonds propres**

Concurrence accrue, renforcement des règles, notamment prudentielles, transformation digitale..., les facteurs de cette concentration sont nombreux. Tant et si bien qu'il est toujours plus difficile pour les petites et moyennes mutuelles de survivre et de maintenir leur activité en toute indépendance.

**MUTUELLE DE LA CORSE**  
S'ancrer dans les territoires

« Il est important pour la Corse d'avoir une mutuelle territoriale et nous observons que les adhérents y tiennent. C'est pourquoi nous avons conservé l'ensemble de nos agences et avons investi dans des centres de soins, comme un hôpital à domicile à Ajaccio, qui s'est avéré très utile lors de la période du Covid-19. Sur la gouvernance, nous avons veillé à renouveler les militants et à ce qu'ils soient accompagnés par des militants plus âgés, fin

connaisseurs de notre histoire. Nous comptons parmi les élus des responsables d'entreprise venus du tissu local, ce qui permet de mieux comprendre les problèmes des habitants de l'île. »

**BERNARD OTTAVIANI**  
DIRECTEUR GÉNÉRAL  
DE LA MUTUELLE  
DE LA CORSE



- 1957 Année de création
- 55 M€ d'encaissements
- 100 000 personnes protégées environ à fin 2020
- Risques couverts : santé, prévoyance

« Le nerf de la guerre, ce sont les fonds propres », avance Philippe Trémoureux, associé au cabinet de conseil Optimind. Une mutuelle dont l'activité fonctionne bien et maintient un haut niveau de solvabilité peut se permettre de rester autonome. Cependant, attention à ne pas se reposer sur ses acquis ! « Les contrats anciens ont tendance à être plutôt rentables, mais cela

ne va qu'un temps. Le pire pour une mutuelle est de mourir riche », souligne Philippe Trémoureux.

Si le modèle affinitaire existe toujours et garantit une rentrée de nouveaux contrats, les marchés sont de plus en plus éclatés et les mutuelles doivent continuer à renouveler leurs adhérents. « L'autre clé de l'indépendance, ici, c'est la distribution. Une approche multicanale, ►►►

## LE DOSSIER

### Petites et moyennes mutuelles, comment elles résistent

►►► *incluant le courtage peut être une solution*», insiste Philippe Trémoureux. La mutuelle de l'Industrie du pétrole, historiquement liée aux entreprises du secteur et rebaptisée «Mutuelle Mip l'entreprise santé» en début d'année, a concentré ainsi ses efforts sur la distribution via le courtage. Une stratégie gagnante : dans un marché de la santé très mature et concurrentiel, elle a enregistré une hausse de 7,5% de son nombre d'adhérents en 2021.

Mais le développement doit être pérenne. Sur ce point, les outils numériques, qui permettent d'acquérir des nouveaux assurés à moindre coût, montrent leurs limites. «*Le digital est un canal indispensable, mais il suppose un suivi particulier. Entre 30 et 40% des nouveaux adhérents digitaux s'en vont au bout d'un an*», souligne Karine Guedj, directrice générale de la Mutuelle des chambres de commerce et d'in-



#### En 2010

**719** mutuelles  
**357** sociétés d'assurance  
**53** institutions de prévoyance

#### En 2020

**369** mutuelles  
**281** sociétés d'assurance  
**33** IP

SOURCE : ACPR (NOMBRE D'ORGANISMES AGRÉÉS)

dustrie (MCCI). Mais en raison de la singularité de la gouvernance mutualiste, un développement ne peut se limiter à la progression des encaissements. «*La mutuelle doit aussi réussir à susciter l'engagement de ses adhérents au sein de la démocratie mutualiste. À défaut, elle s'expose à des difficultés à moyen terme*», commente Karine Guedj. *Certaines mutuelles ont du mal à renouveler leurs élus, à tel point qu'elles peuvent être amenées à fusionner.*»

Afin de parer à cet écueil, un acteur comme la Mutuelle de la Corse, par exemple, a porté une attention particulière à l'intégration de ses jeunes adhérents (voir page précédente). «*Nous cherchons à renouveler la gouvernance de manière équilibrée, avec des délégués anciens et des nouveaux militants. D'ailleurs, ils ont tous dû suivre des formations*», détaille son directeur général, Bernard Ottaviani.

Faute d'avoir toutes les réponses en interne, les mutuelles

peuvent s'appuyer sur des organisations comme la Roam, qui regroupe 55 sociétés d'assurance mutuelle régies par le code des assurances. «*Nous organisons des formations pour les dirigeants. Nous pouvons aussi apporter un accompagnement par un cabinet d'avocats, à un coût négocié*», témoigne David Bigot, son délégué général. «*Dans les faits, les mutuelles sont contraintes sur des sujets purement techniques et elles peuvent se rejoindre sans que cela ne remette en cause leur identité*», analyse-t-il.

Le choix de la mise en commun, c'est celui du Groupement des mutuelles d'assurance de l'Est (Gamest). Constitué par huit mutuelles de la région, le Gamest, qui a fêté ses 25 ans l'année dernière, a créé une solidarité financière entre ses membres, mais il a surtout permis de mutualiser des moyens techniques et les investissements.

#### Plus fortes ensemble

Permettre à ses 80 mutuelles adhérentes ou observatrices de rester indépendantes est l'un des objectifs affichés par la Fédération nationale indépendante des mutuelles (Fnim). C'est pourquoi elle a mis en place toute une panoplie de services avec des partenaires afin de soutenir les organismes dans leur activité : actuariat, formation, aide juridique, système d'information... «*Les mutuelles viennent piocher dans ce catalogue selon leurs besoins*», résume Philippe Mixe, son président. Dans le même temps, la Fnim se mobilise pour faire évoluer le contexte réglementaire et ainsi soulager les contraintes prudentielles qui pèsent sur les petites mutuelles (voir L'Argus n° 7741 du 4 février).

Mais du point de vue de l'offre, les mutuelles ne peuvent

### MUTEST S'allier pour garder son autonomie

**LOÏC BIVER**  
DIRECTEUR GÉNÉRAL  
DE MUTEST



«*Cela peut paraître paradoxal, mais pour conserver notre indépendance, nous avons décidé de nous allier à un partenaire privilégié : la Mutuelle médico-chirurgicale. Nous partageons ainsi le développement commercial grâce à la création, en 2015, du premier courtier grossiste mutualiste Praeconis, détenu à 50/50. Par ailleurs, nous avons mis en commun nos ressources informatiques pour réaliser des économies d'échelle et soutenir un gros effort de digitalisation.*»



- 1946 Année de création
- 78 M€ d'encaissements
- 130 000 personnes protégées environ à fin 2020
- Risques couverts : santé, prévoyance

faire certaines impasses. «Aujourd'hui, il existe un pré-requis: celui de proposer le même niveau de service que les concurrents. Si vous ne proposez pas de téléconsultation ou d'actes de prévention, par exemple, il y a un risque de perdre l'adhérent», explique Philippe Trémoureux.

Même risque si l'organisme ne propose pas des couvertures diversifiées, notamment en prévoyance. Or, selon Cyrille Chartier-Kastler, fondateur du cabinet Facts & Figures, le monde mutualiste serait à la traîne sur le chapitre de la diversification en prévoyance, pourtant très rentable. La Fnim a d'ailleurs lancé son cabinet de courtage Opéra afin de proposer aux mutuelles adhérentes les produits manquants à leur gamme.

**Maintenir son identité**

Autre exemple de diversification réalisée pour se démarquer: La France mutualiste a racheté Media Courtage en 2017. Cet acteur proposait une offre IARD et avait une longueur d'avance

**CAISSE MUTUELLE MARNAISE D'ASSURANCE (CMMA) Se focaliser sur les niches**



**STÉPHANE VILAIN**  
DIRECTEUR GÉNÉRAL  
ADJOINT DE CMMA  
ASSURANCE

« En plus d'assurer des particuliers et des agriculteurs, CMMA Assurance est un assureur historique des collectivités territoriales via une couverture multirisque. Nous couvrons même les élus locaux, leur protection fonctionnelle en cas d'agression, et leur responsabilité personnelle. Nous sommes aujourd'hui un acteur de référence, notamment grâce à notre partenariat depuis plus de trente ans avec l'association des maires de la Marne. »

- 1774 Année de création
- 9,2 M€ d'encaissements de cotisations en 2020
- 16 100 sociétaires « personnes physiques » protégés et 1 050 sociétaires

« personnes morales », en majorité des collectivités territoriales et des agriculteurs/viticulteurs

■ Risques couverts: habitation, auto, protection juridique, MR agricole, etc.

sur le numérique. « Cette acquisition a donné un gros coup d'accélérateur sur ces sujets. Mais encore faut-il en avoir les moyens », note Philippe Trémoureux.

Au-delà de ces stratégies, Karine Guedj juge nécessaire de bien poser la question de l'inté-

gration: « Des mutuelles cherchent à rester seules quoi qu'il en coûte. Elles déploient une énergie colossale pour répondre aux exigences réglementaires, convaincues qu'elles perdraient leur liberté dans un groupe. Mais c'est une posture très idéologique. Il est tout à fait possible de conserver son autonomie dans le cadre d'un rapprochement choisi et négocié dans les bonnes conditions. »

C'est la conviction de Mutest et de la Mutuelle médico-chirurgicale (voir encadré page de gauche) qui viennent de s'unir dans L'Alliance mutualiste. « Jusqu'à présent, notre partenariat était plutôt informel, mais l'UMG permet de l'inscrire dans la durée avec la mise en place de règles institutionnalisées », explique le directeur général de Mutest, Loïc Biver. Mais « les mutuelles conservent des identités très fortes et aucune fusion n'est prévue », conclut le dirigeant de cette mutuelle ancrée en Alsace depuis 1946.

● VICTOR NOIRET

**MUTUELLE D'ASSURANCE DES ARMÉES (MAA) Jouer la carte de la proximité**

« La MAA est positionnée sur une niche affinitaire. Nous proposons uniquement de la prévoyance individuelle et nous avons développé une expertise dans ce domaine. De par notre taille, nous faisons preuve d'agilité dans la création de nos contrats afin de coller au mieux aux attentes de notre public, composé avant tout de militaires, de gendarmes et de policiers. La proximité avec les adhérents est donc

essentielle, et ils se montrent attachés à la mutuelle. En effet, le taux de rotation est assez faible, malgré le turnover plutôt élevé au sein de l'armée. »

- 1931 Année de création
- 6 M€ d'encaissements
- 100 000 personnes protégées environ à fin 2020
- Risque couvert: prévoyance

**PASCALLE SENI-LAPP**  
DIRECTRICE  
GÉNÉRALE  
DE LA MAA

