

XLVème Colloque de l'ASRDLF  
Territoires et action publique territoriale :  
nouvelles ressources pour le développement régional  
UQAR,  
Rimouski  
Québec, Canada  
25, 26, 27 août 2008

**Les Mutuelles d'assurance niortaises : un exemple d'ancrage territorial ?**

Nicole MAY<sup>1</sup>

La notion d'ancrage territorial a été élaborée et développée par différents chercheurs pour rendre compte du fait que, même dans le contexte actuel de globalisation et de délocalisations, le nomadisme n'était pas la règle intangible des entreprises. La notion d'ancrage territorial permet de qualifier des relations firme/territoire qui reposent sur développement de rapports de coopération non marchands ou non exclusivement marchands entre différents acteurs (entreprises, acteurs publics) d'un même territoire, rapports à travers lesquels ces acteurs co-construisent de ressources à la fois spécifiques et territorialisées (c'est-à-dire non transférables dans un autre lieu). Il s'agit d'un processus dynamique inscrit dans la durée à la fois parce que cette construction territoriale se fait dans le temps et parce qu'elle est elle-même dynamique, susceptible d'évoluer, de se transformer au cours des ans (cf. notamment Zimmermann, 1998 et Perrat et Zimmermann, 2003).

*A priori*, les Mutuelles d'assurance niortaises paraissent constituer un cas quasiment exemplaire d'ancrage territorial : regroupées sur la ville de Niort dès leur création, elles y ont encore, près d'un demi siècle plus tard, leur siège social ainsi que celui de leurs principales filiales historiques. Et, encore aujourd'hui, c'est dans l'agglomération niortaise que l'on trouve la plus forte proportion d'emplois dans le secteur banque/assurance - cette primauté étant maintenue quand on ne prend en compte que les emplois supérieurs (ceux-ci représentent 3,06 % de l'emploi total de l'aire urbaine de Niort, quand, dans l'aire urbaine parisienne qui vient juste après, ils ne n'en représentent que 1,53%).

On peut distinguer deux phases dans cette longue histoire. La première, qui va de la création des Mutuelles aux années 1980, est marquée par une croissance spectaculaire de l'activité, l'absence de concurrence et le développement d'alliances et de collaborations entre les Mutuelles. La seconde, qui s'engage à partir des années 1980, est marquée par d'importants bouleversements - aiguisement de la concurrence dans le secteur, concurrence se joue aussi désormais entre les mutuelles, diversification des activités, multiplication des alliances et des partenariats – sans que, pour autant la stabilité et la consistance du pôle niortais paraissent remises en cause.

La thèse que l'on défendra dans ce papier est que, en dépit des apparences, l'existence et la longévité de ce pôle mutualiste niortais ne relèvent pas d'une analyse en termes d'ancrage

---

<sup>1</sup> Nicole May, Université Paris-Est,  
LATTS (Laboratoire Techniques, Territoires et Sociétés) ,  
UMR CNRS 8134  
Ecole des Ponts Paris Tech  
6-8 avenue Blaise Pascal, 77454 Marne la Vallée cedex 2, France  
may@enpc.fr

territorial, ce qui nous conduira à proposer, en conclusion, quelques réflexions plus générales sur cette notion<sup>2</sup>..

## 1- Niort, « cœur » de l'esprit mutualiste

Les sociétés Mutuelles d'assurance (SAM)<sup>3</sup> qui se sont créées et développées à Niort<sup>4</sup> à partir des années 1950 sont des mutuelles socio-professionnelles, c'est-à-dire qu'elles sont dédiées de façon exclusive par leur statut à un groupe professionnel défini. Ce sont, en outre, des Mutuelles sans intermédiaire (MSI), c'est-à-dire qu'elles ne font pas appel à des agents généraux ou à des courtiers d'assurance mais vendent elles-mêmes directement leurs contrats. Leur domaine d'activité d'origine, celui à partir duquel elle se sont développées, est l'assurance dommage de particuliers et, d'abord, l'assurance automobile (biens et responsabilité civile, dite assurance au tiers). Les trois « grandes » niortaises sont la MAIF (Mutuelle d'Assurance des Instituteurs de France), créée en 1935 mais qui se développe réellement à partir des années 50, la MAAF (Mutuelle d'Assurance des Artisans de France), créée en 1951 et la MACIF (Mutuelle d'Assurance des Commerçants et Industriels de France), créée en 1961.

Les mutuelles niortaises se sont entraînées au moment de leur création et, très vite, elles ont construit des filiales communes. Cependant – et c'est la thèse que l'on défendra ici –, ces formes de coopérations ne nous semblent pas devoir s'analyser en termes d'ancrage territorial.

11- L'implantation de la MAIF à Niort deux ans après sa création est surtout le fait des circonstances : la MAIF s'était d'abord installée à Fontenay le Comte en Vendée là où habitait l'un de ses deux principaux fondateurs et c'est suite à un vif désaccord aboutissant à une rupture entre ces deux fondateurs qu'il fut décidé de déplacer le siège de la MAIF à Niort. Par contre, l'existence de la MAIF a joué un rôle essentiel dans la création, et la création à Niort, de la MAAF et de la MACIF (et plus tardivement de la SMACL)<sup>5</sup>.

C'est l'existence même de la MAIF qui a donné l'idée à des artisans niortais, mécontents des conditions que leur faisaient leurs compagnies d'assurance, de construire leur propre

---

<sup>2</sup> Cette communication est issue d'un travail de recherche encore en cours et qui porte principalement sur deux de ces Mutuelles niortaises, la MACIF et la MAIF. Cette recherche repose sur l'analyse de documents officiels (rapports d'activité notamment) et sur un recueil de données primaires à partir d'entretiens approfondis réalisés en 2006 et 2007 auprès de responsables de différents services de ces deux Mutuelles. Cf. May, 2006 et 2007.

<sup>3</sup> Les sociétés d'assurance mutuelles (SAM) ont trois caractéristiques fondamentales :

- la propriété collective des fonds propres : les excédents non ristournés aux adhérents appartiennent à la « collectivité indivise et intemporelle des sociétaires » : ceux-ci sont à la fois individuellement assurés et collectivement assureurs,
- la participation des assurés/assureurs (les sociétaires) à la gestion de l'entreprise, participation fondée sur le principe « un homme, une voix »,
- la nature non lucrative de l'activité qui entraîne le refus de l'appropriation individuelle des excédents et qui permet l'ajustement des garanties et des tarifs au plus près des intérêts des sociétaires assurés.

En tant que société de personnes, les Mutuelles ne sont pas « opérables », mais elles ne peuvent pas, elles-mêmes, contrôler une autre Mutuelle et donc constituer de groupe fonctionnant selon les principes mutualistes. Elles ne disposent pas d'un capital social divisé en action ou parts sociales mais d'un fonds d'établissement constitué à fonds perdus par les fondateurs et les sociétaires. Jusqu'à ces dernières années, elles ne pouvaient donc augmenter leurs fonds propres que par la mise en réserve d'excédents – c'est-à-dire par autofinancement - et elles ne peuvent pas avoir recours, comme les compagnies privées, au marché financier.

<sup>4</sup> L'agglomération de Niort, située à l'Ouest de la France dans la région Poitou-Charentes, est une agglomération de taille moyenne ( 56 600 habitants pour la seule commune de Niort et 97 000 pour la communauté d'agglomération en 1999)

<sup>5</sup> Sur l'histoire de la création de ces mutuelles cf. Chaumet, 1998, Courvoisier et Girodot, 2003 et Gaston-Breton, 2001

mutuelle, à l'image de la MAIF. Le fait que Niort était à l'époque une petite ville dans laquelle « tout le monde » (c'est-à-dire la petite bourgeoisie locale) se connaissait explique cette diffusion (pour la petite histoire, le principal créateur de la MAAF était un artisan tailleur par ailleurs responsable de la Chambre des Métiers des Deux-Sèvres qui avait comme client le directeur général de la MAIF). La MAIF a, en outre, facilité la mise sur pieds et le démarrage de la MAAF non seulement par ses conseils et ses relations (notamment pour obtenir l'agrément du Ministère à Paris) mais aussi en lui prêtant de la documentation et en lui mettant à disposition pendant quelques temps quelques personnes qualifiées, notamment en matière juridique.

On retrouve, dans la création de la MACIF la même logique : c'est bien l'existence à Niort de la MAIF et de la MAAF qui donne à un petit groupe d'industriels et de commerçants niortais l'idée de créer leur Mutuelle, à l'image de celles des instituteurs et des artisans. Cette création rencontrera des difficultés en raison de l'hostilité des Chambres de commerce et d'industrie<sup>6</sup> mais aussi des pressions croissantes des compagnies d'assurance pour empêcher le développement du mouvement mutualiste. Dans ce contexte, l'aide de la MAIF et de la MAAF s'est avérée décisive. Loin de se limiter à l'apport de conseils ou au prêt de documentation, elle a eu des dimensions très concrètes:

- aide pour trouver un réassureur, la pression des compagnies d'assurances contre les Mutuelles s'étant traduite par le fait qu'aucun réassureur de la place de Paris n'acceptait de réassurer la MACIF. Ce sera finalement Lloyds qui réassurera la MACIF ;
- aide financière : prêt de 800 000 F sur 15 ans de la MAIF<sup>7</sup> permettant à la MACIF de constituer son fonds d'établissement ;
- aide technique : la MAAF a permis à la MACIF, à son démarrage, l'accès à son système informatique en le lui louant (étant souligné que, à cette époque du début des années 60, il ne s'agissait pas vraiment de l'accès à un système informatique au sens où on l'entend aujourd'hui mais de la mise à disposition de son système machine - de gros ordinateurs- pour traiter les cartes perforées de l'utilisateur tiers ; cela n'avait pas la caractéristique stratégique des systèmes d'informations d'aujourd'hui) ;
- enfin, aide au déploiement de l'activité de la MACIF sur le territoire national : la « convention de bureaux communs » signée en 1964 entre la MAAF et la MACIF va permettre à la MACIF, en s'appuyant sur les bureaux de la MAAF, de disposer d'un réseau de distribution. Les mutuelles niortaises étant sans intermédiaires, elles doivent assurer elles-mêmes la vente de leurs contrats et, pour ce faire, elles doivent mettre sur pieds un réseau d'agences ou de bureaux couvrant leur aire de marché. Or, si la MAIF avait pu construire son réseau en s'appuyant sur le Syndicat National des Instituteurs et la MAAF le sien grâce aux Chambres de Métiers (il en existe une par département), la MACIF, faute de l'accord des Chambres de commerce et d'Industrie, ne disposait pas de tels relais. Et même si la MACIF a très vite pallié cette faiblesse en élargissant son sociétariat, au-delà des seuls commerçants et industriels, aux salariés de ces entreprises et à leurs syndicats, l'accord avec la MAAF, qui durera jusqu'en 1970, a joué un rôle tout à fait essentiel dans le démarrage de la MACIF.

---

<sup>6</sup> De ce fait et, à l'inverse de la MAIF et de la MAAF, la MACIF n'a pas pu bénéficier à sa création de l'appui d'un réseau professionnel.

<sup>7</sup> Prêt qui sera remboursé bien avant l'échéance

12- Outre ces formes d'entraide pour la création et le démarrage de l'activité, les mutuelles niortaises ont très vite développé diverses formes de coopération qui se sont matérialisées par la création de structures communes. Certes, très vite et parfois même dès leur création, ces structures ont été ouvertes à d'autres mutuelles. Pour autant, ce sont les trois grandes niortaises qui ont impulsé ces créations.

C'est d'abord, dès 1964, la création du Groupement de Sociétés d'Assurance à Caractère Mutuel (le GESCAM, devenu plus tard le GEMA, Groupement des Entreprises Mutuelles d'Assurance), organisme qui regroupe dès sa création, outre les trois niortaises, la GMF<sup>8</sup> et la MATMUT<sup>9</sup>, mutuelles qui se qualifient de « vraies mutuelles ». Le principal enjeu de cette création est de donner consistance et visibilité au pôle mutualiste ; il s'agit d'assurer une représentation de ce pôle auprès des pouvoirs publics (notamment le Ministère des Finances) et des organismes professionnels pour renforcer l'influence du courant mutualiste et faire contrepoids aux compagnies d'assurance elles-mêmes regroupées dans la FFSA (Fédération Française des Sociétés d'Assurance).

Avec la SOCRAM (Société de Crédit d'Assurances à Caractère Mutuel), société anonyme filiale des mutuelles créée à Niort en 1968, il s'agit de prendre pied sur le marché du crédit automobile pour contrer les compagnies d'assurance qui ont développé une offre en la matière et ne pas leur abandonner ce marché ; via la SOCRAM, les mutuelles vont, comme le font leurs concurrents, proposer à leurs sociétaires le financement de l'achat de leur automobile en même temps que son assurance. En s'associant, les Mutuelles s'assurent d'emblée d'une certaine taille de marché potentiel en même temps qu'elle apparaissent plus crédibles en termes financiers ; en outre, en proposant les mêmes crédits, elles évitent de se concurrencer entre elles. Par plusieurs traits, cette création ressemble à celle des Mutuelles. On y retrouve l'effet de la circulation des idées entre les hommes : elle est créée à l'initiative d'un ancien directeur de la MAAF qui avait commencé sa carrière à la MAIF et qui en prend la direction ; elle bénéficie de l'appui apporté par les structures existantes pour aider au démarrage, la SOCRAM démarrant son activité dans un immeuble appartenant à la MAAF. Rappelons, toutefois, qu'il ne s'agit pas d'une innovation mais d'une imitation : en effet, comme on l'a déjà mentionné, c'est bien parce qu'une telle offre existait déjà chez les concurrents que les Mutuelles se sont organisées pour développer la leur.

La création plus tardive, en 1981, de IMA (Inter Mutuelles Assistance) ressort d'une logique un peu différente. La MAIF avait créé depuis plusieurs années, sur le modèle de Europe-Assistance qui existait déjà, une filiale d'assistance – MAIF-Assistance - qui avait eu quelques difficultés au démarrage et n'avait pas atteint un important développement. Pour leur part, la MAAF et la MACIF avaient noué, à la fin des années 70, un partenariat avec une société mutualiste d'assistance espagnole et créée en France, peu de temps avant la création de l'IMA, France-GESA-Assistance, filiale qui n'avait pas une grande activité. Avec la création d'IMA, dont l'offre est intégrée dans les contrats d'assurance des sociétaires de chacune des Mutuelles parties prenantes<sup>10</sup>, il s'agit de changer d'échelle et de construire une société d'envergure, à la mesure du nombre de sociétaires des trois mutuelles parties prenantes ; il s'agit donc de mutualiser les clientèles et de mettre sur pied une organisation autonome à

---

<sup>8</sup> La GMF (Groupement Mutuel des Fonctionnaires) a été créée dans les années trente quelques années avant la MAIF et, au début, les relations entre ces deux mutuelles ont été difficiles, la GMF voyant dans la MAIF un concurrent tandis que la MAIF trouvait que la GMF ne respectait pas les vrais principes du Mutualisme. Les relations entre les deux se sont améliorées dès avant la guerre.

<sup>9</sup> La MATMUT, mutuelle d'assurance des travailleurs des mutuelles, a été créée à Rouen en 1961 et aidée pour ce faire par la MAIF et la MAAF de la même manière que celles-ci ont aidé la MACIF. On y reviendra plus loin.

<sup>10</sup> Le fait que cette offre était incluse dans les contrats d'assurance des sociétaires signifie que IMA n'avait pas à se trouver de « clients » et n'avait donc pas d'activité commerciale propre. Cette situation durera jusqu'à la fin des années 80. Par la suite, et sans que cela remette en cause le fait que les contrats d'assurance des Mutuelles incluent les services d'assistance de IMA, IMA aura – et devra trouver – d'autres clients.

même de recevoir et traiter les appels et de construire son réseau d'intervenants pour apporter l'assistance. L'addition dès le départ des sociétaires des trois Mutuelles parties prenantes créait d'emblée un volume d'activité important<sup>11</sup> permettant de jouer, dans l'organisation, sur les économies d'échelles.

Dans ces deux cas, la création d'une filiale commune a donc pour objet de développer une nouvelle offre commune qui sera proposée aux sociétaires des Mutuelles partie prenantes. La mutualisation des clientèles, en apportant dès le départ une clientèle importante pour cette nouvelle offre, assure d'emblée un certain volume d'activité à la filiale, lui facilitant son démarrage et lui permettant de s'organiser en interne de façon autonome pour assurer son développement. La création de ces nouvelles offres, qu'elle soit proposée en complément (SOCRAM) ou intégrée aux contrats d'assurance des sociétaires (IMA), procure à chacune des Mutuelles parties prenantes un avantage concurrentiel, non par rapport aux autres Mutuelles mais par rapport aux assureurs privés, que ce soit pour fidéliser son sociétariat ou pour l'élargir.

La création à Niort en 1988 de DARVA - société informatique spécialisée dans l'échange de données informatisées entre les différents intervenants de la gestion des sinistres, principalement des sinistres automobiles au moins à ses débuts – est un peu différente : d'une part, il ne s'agit pas d'une filiale, même si les mutuelles, et d'abord les niortaises, participent de la composition du capital et, d'autre part, ne s'agit pas, avec cette société, d'offrir un services aux sociétaires mais d'améliorer le fonctionnement interne de la gestion de chacune des mutuelles. Les nouveaux besoins en termes d'échanges et de traitement de données qui émergent à cette époque et qui renvoient à l'évolution des process dans la gestion des sinistres (informatisation) expliquent cette création – étant souligné que si ces besoins concernent l'ensemble de la profession d'assureur, DARVA était à l'origine, et est restée, une société liée au mouvement mutualiste ; les assureurs qui participent de la composition du capital de DARVA, en association avec des experts automobile, des carrossiers/réparateurs et des distributeurs automobile, sont exclusivement des Mutuelles : on y trouve la GMF, la MAAF, la MACIF, la MAIF, la MATMUT, la SMACL....

13- Comment peut-on analyser les diverses formes d'entraide et de coopérations entre les Mutuelles niortaises ? La notion d'ancrage territorial permet-elle de rendre compte de ces logiques ?

L'aide et l'assistance qu'ont apportées les Mutuelles existantes à la création et à la consolidation de l'activité de leurs « sœurs » avaient comme premier enjeu le renforcement du mouvement mutualiste et, corrélativement, celui de son influence face aux compagnies marchandes. Et il faut souligner que cette aide n'a pas été réservée aux seules créations niortaises : la MAIF et la MAAF, au moment même où elles soutenaient la création de la MACIF, ont également soutenu (notamment via un prêt) la mise sur pieds de la MATMUT à Rouen. Cependant, c'est bien à la construction d'un pôle mutualiste niortais qui, par sa concentration spatiale, donnait une visibilité et une influence accrues au courant mutualiste qu'ont œuvré, en aidant leurs sœurs, les Mutuelles niortaises.

A cet égard, il est clair, d'une part, que l'existence de cette première forme de coopération entre les mutuelles niortaises relève d'un enjeu socio-politique et non d'un enjeu productif et, d'autre part, que ceci n'a été possible que parce que ces différentes mutuelles n'étaient pas concurrentes entre elles. En effet, chacune de ces mutuelles étant dédiée, par ses statuts, à un groupe socio-professionnel défini, elles avaient, chacune, leur sociétariat spécifique, clairement distinct de celui des autres. Et même si, assez rapidement, les trois grandes Mutuelles niortaises ont chacune quelque peu élargi leur champ professionnel par rapport à sa

---

<sup>11</sup> D'autant que, très rapidement, d'autres Mutuelles rejoindront IMA

stricte définition d'origine<sup>12</sup>, leurs sociétariats respectifs restaient toujours bien spécifiés et individualisés, sans plage de recouvrement entre eux.

En même temps, la constitution de ce pôle mutualiste niortais a été corrélative du développement d'un état d'esprit mutualiste – et mutualiste militant, notamment quand il s'agissait, dans les années 50 et 60, de faire la preuve, par la croissance et la bonne santé des mutuelles, de la pertinence et de la viabilité du modèle d'assurance mutualiste.

On peut, à notre sens, parler à cet égard de la construction locale d'un « effet milieu », effet qui s'est concrétisé par la création, à l'initiative des Mutuelles niortaises, d'abord du GEMA puis des filiales communes.

Certes, on ne peut pas parler, en ce qui concerne la SOCRAM et IMA, d'innovations : la SOCRAM a été créée en réaction à la création d'une offre en la matière des compagnies d'assurance et pour ne pas leur laisser ce marché et l'avantage concurrentiel qui pouvait en découler ; quant à la création de MAIF-assistance, ancêtre de IMA, elle est elle-même postérieure de plusieurs années à celle de Europe-Assistance. Reste qu'il s'agit bien, dans ce deux cas, de l'invention par les Mutuelles de réponses collectives aboutissant à la création de ressources communes pour affronter de nouveaux enjeux, invention qui résulte bien de l'existence de ce « milieu mutualiste niortais ». Il convient cependant de noter que les activités de ces deux filiales sont périphériques (au moins à ce moment-là) par rapport au cœur de métier des mutuelles ; les coopérations développées ne concernent ni la conception/définition des produits – étant souligné que, compte tenu du caractère public des différentes composantes des polices d'assurance, les innovations de produit sont toujours très rapidement imitées –, ni, surtout, les dimensions proprement stratégiques de l'activité, c'est-à-dire l'ensemble des données et des éléments servant de base aux calculs des risques et aux choix de tarification. Les règles strictes de fonctionnement de DARVA, la société informatique d'échange de données informatisées, illustrent bien ces limites : sur la base des données qu'elle avait recueillies, DARVA fournissait à chacune des Mutuelles contributives, et à elle seule, un certain nombre de données propres concernant son activité tandis que les données globales fournies à toutes les Mutuelles (par exemple sur l'évolution de la sinistralité ou des coûts des différents types de sinistres) étaient agrégées de telle sorte qu'il n'était pas possible à une Mutuelle, à partir de ces données, d'avoir une idée des chiffres concernant telle ou telle autre mutuelle (Amabile, 1997).

En définitive, s'il est clair que la concentration des mutuelles sur Niort et « l'effet milieu » qui en a résulté ont été favorables au développement de coopérations entre les Mutuelles et à la création de ressources communes, on peut se demander si c'est cela qui permet de rendre compte du maintien des mutuelles sur Niort tout au long des années de croissance. Si les Mutuelles sont restées à Niort, c'est sans doute moins parce qu'elles y étaient ancrées et y trouvaient un avantage en termes d'organisation productive au sens de la théorie de l'ancrage que, d'une part, parce que l'enjeu socio-politique était toujours présent et que, d'autre part et surtout, parce que rien ne les poussait à partir : elles avaient pu trouver chacune sur place les ressources nécessaires à leur propre fonctionnement quotidien, notamment en termes de locaux ou de main d'œuvre - et ce sans appui ou aide de la part des collectivités locales,

---

<sup>12</sup> La MACIF, dès le début, s'est ouverte non seulement aux industriels et commerçants mais aussi à leurs salariés (c'est elle, du même coup, qui s'est retrouvée d'emblée avec le sociétariat potentiel le plus large, ce qui explique sans doute qu'elle soit devenue assez vite la plus importante des trois sœurs) ; la MAAF, pour sa part, s'ouvre, dès 1961, soit juste après 10 ans d'existence, au-delà des seuls artisans, aux indépendants et aux professions libérales ; pour la MAIF, pourtant la plus ancienne, l'élargissement au-delà du monde enseignant stricto sensu est un peu plus tardif : c'est en 1969 qu'elle s'ouvre, au-delà des seuls enseignants, aux personnels des établissements publics pratiquant des activités éducatives, sportives ou culturelles, ainsi qu'aux associations oeuvrant dans les mêmes domaines

lesquelles se préoccupaient plus à l'époque de développement industriel<sup>13</sup> - alors que les coûts associés à un déménagement auraient été élevés<sup>14</sup>. En fait, le raisonnement qui consiste à faire de la mobilité ou du nomadisme la norme et du maintien sur place une pratique spécifique qui requiert des conditions particulières analysables en termes d'ancrage territorial est fondé sur des analyses récentes : le nomadisme n'a certainement pas constitué la norme dominante des entreprises pendant les Trente Glorieuses. Si aujourd'hui, il est pertinent de s'interroger sur ce qui permet à une entreprise de rester là où elle est, il l'était sans doute plus à l'époque de se demander quelles étaient ses raisons de partir : interpréter la stabilité de l'implantation des mutuelles à Niort en termes d'ancrage territorial pendant ces années fleure l'anachronisme.

## 2- Transformations stratégiques et reconfigurations des systèmes d'alliances

Pendant les Trente Glorieuses, Niort et ses Mutuelles ont constitué le cœur de l'état d'esprit mutualiste militant que partageaient les Mutuelles du GEMA. Il s'agissait de faire front commun et de faire masse face aux assureurs privés et, même si les coopérations mises en œuvre ne touchaient pas au cœur même du métier d'assureur, les mutuelles du GEMA respectaient dans l'exercice de celui-ci certaines règles de bienséance et d'éthique professionnelle qui impliquaient notamment sinon une totale absence de concurrence entre elles au moins une forte régulation de celle-ci. Or, les grandes réorientations stratégiques dans lesquelles vont s'engager les mutuelles du GEMA – les niortaises et les autres – pour affronter les profondes transformations du secteur de l'assurance vont complètement transformer ce paysage : mises en concurrence, diversification tous azimuts et reconfigurations des systèmes d'alliances caractérisent les évolutions des mutuelles niortaises depuis une vingtaine d'années et conduisent à s'interroger sur la place de Niort aujourd'hui dans la mouvance mutualiste.

21 - Il ne serait pas exact de penser que les Mutuelles niortaises n'ont guère évolué jusqu'aux années 80. Mais la croissance forte et régulière du marché de l'automobile - leur domaine prédilection, celui sur lequel elles s'étaient créées et développées, qui constituait l'essentiel de leur activité et où elles occupait des positions de leader incontesté – leur a assuré, pendant toutes ces années, un développement sans problème. C'est à partir des années 80, et surtout des années 90, que, face aux profonds bouleversements du secteur de l'assurance, les Mutuelles se sont engagées elles aussi dans d'importantes réorientations stratégiques pour affronter la nouvelle donne du secteur et s'y insérer de façon active.

Le bouleversement du paysage dans lequel évoluaient les Mutuelles tient, d'abord, à *l'intensification et l'aiguïsement de la concurrence*. Ceci s'explique principalement par trois aspects :

- l'entrée des banques sur le marché de l'assurance (la « bancassurance ») ; cette entrée s'est d'abord faite sur l'assurance-vie, domaine demandant des compétences sur la gestion de l'épargne longue et où les banques étaient plus à même que les assureurs de capter la clientèle... Occupant très vite une position de leader sur ce marché (62% du marché en 2004), les banques se sont ensuite portées sur l'assurance dommage, métier historique des Mutuelles niortaises, et y ont conquis des positions non négligeables : 11,3% du marché de l'habitation et 6,5% de celui de l'auto, en 2004 ; en

---

<sup>13</sup> Sur la méfiance de l'époque à l'égard du développement économique porté par les Mutuelles cf. Guilhou, 1977 ; sur l'absence de prise en compte de l'existence des Mutuelles dans l'organisation des transports collectifs urbains, jusqu'aux années 1990 cf. Billaudeau, 1996

<sup>14</sup> Elles se sont fait construire, toutes les trois, des locaux importants dont elles sont propriétaires et qui abritent notamment toute la machinerie informatique du back office

outre, elles connaissent, sur ce dernier marché, un taux de croissance supérieur à son taux de croissance global ;

- le caractère désormais mature du marché de l'automobile, marché phare des mutuelles<sup>15</sup>, celui-ci n'offrant plus les belles perspectives de croissance à deux chiffres qui ont caractérisé les Trente Glorieuses ;
- les évolutions des pratiques des assurés eux-mêmes, liées la montée du consumérisme qui traverse toute la société : cette évolution remet en cause la sorte d'évidence que pouvait constituer pour une personne le fait l'adhérer à « sa » mutuelle professionnelle en même temps qu'elle conduit les assurés à comparer, et à comparer d'abord en termes de prix, les différentes offres existant sur le marché. Et cette concurrence par les prix est particulièrement vive sur le marché de l'automobile non seulement parce que c'est, comme on vient de le mentionner, un marché désormais mature mais aussi parce que l'automobile est un produit qui s'est considérablement banalisé au fil des ans.

Certes, les Mutuelles ont su résister et maintenir leurs parts de marché (la MACIF reste le premier assureur automobile sur le marché français et la MAIF et la MAAF se disputent la 5<sup>ème</sup> place). Mais la guerre des tarifs que se livrent depuis plusieurs années les différents assureurs sur ce marché s'est soldée par une réduction, voire un laminage des marges dans ce secteur – laminage qui a affecté particulièrement les Mutuelles, étant donnée la place de ce secteur dans leur activité.

Second élément de la transformation du paysage : *la consolidation du secteur*, c'est-à-dire la course à la taille critique à travers de nombreux mouvements de fusions, de regroupements et d'alliances. Ce mouvement, qui touche les banques et les assurances, s'inscrit dans une perspective européenne, même si les marchés restent encore très largement nationaux<sup>16</sup>. La composante mutualiste du secteur des assurances s'est, elle aussi, aussi engagée dans ce mouvement, la possibilité récente d'opérer des regroupements dans le cadre de SGAM (société de groupement de mutuelles d'assurance) ayant permis de lever certains des obstacles que rencontraient en la matière les mutuelles, compte tenu des particularités de leur statut. Cependant, les regroupements des mutuelles restent limités - les grandes mutuelles se sont principalement préoccupées ces dernières années de se transformer individuellement chacune en groupe (avec ou sans usage de la formule SAGM) - et même la SGAM Covéa, à la quelle participe la MAAF avec la GMF et les MMA et qui constitue aujourd'hui le premier groupe mutualiste français reste de peu de poids face aux sortes de mastodontes qui se construisent tant dans l'assurance privée que dans la bancassurance (Chauchefoin et Mottet, 2006).

22 – Pour affronter cette nouvelle donne, les mutuelles ont joué deux cartes : *l'élargissement de leur clientèle*, via la déspecialisation de leur sociétariat, et la *diversification de leurs activités* d'assureur au-delà de l'assurance dommage.

Par leur statut, les Mutuelles niortaises sont dédiées à des groupes professionnels définis. Si, comme on l'a vu, assez rapidement après leur création, chacune d'elles avait quelque peu élargi son champ professionnel par rapport à sa stricte définition d'origine, leurs sociétariats respectifs étaient restés bien spécifiés. Ce qui se joue à partir des années 80 est d'une autre nature. Les mutuelles créent des sociétés anonymes, filiales à 100% mais qui ne sont pas soumises aux mêmes règles restrictives et peuvent donc être ouvertes aux particuliers sans restriction ou presque : la MAAF crée MAAF- Assurances SA en 1982, filiale ouverte à tous et qui réalise aujourd'hui la quasi-totalité de l'activité du groupe MAAF en assurance dommage ; Filia-MAIF, créée en 1988 et initialement destinée aux enfants des sociétaires qui ne pouvaient statutairement adhérer à la MAIF, est maintenant beaucoup plus largement

<sup>15</sup> A la fin des années 80, ce marché représentait encore les 3/4 du chiffre d'affaires de ces trois mutuelles.

<sup>16</sup> Cf., le rapport de 2004 du Comité Européen des Assurances.

ouverte et, aujourd'hui, l'augmentation du nombre de sociétaires repose presque uniquement sur son apport. Par ailleurs, les Mutuelles ont élargi leur sociétariat aux professionnels (PME, entreprises, associations...) qui constituaient le sociétariat historique de la MAAF ; la MACIF est particulièrement active dans ce domaine, surtout depuis ces toutes dernières années, et développe, via sa filiale récente Macifilia, des offres spécifiques dédiées aux artisans, professions libérales et PME. Notons que la MATMUT s'est engagée dans le même mouvement : elle a créée, elle aussi, au début des années 80, sa filiale MATMUT SA, ouverte aux particuliers sans restriction et qui regroupe aujourd'hui l'essentiel de son activité en assurance dommage ; elle a créé, au début des années 2000, Matmut Entreprise, une filiale dédiée aux entreprises avec priorité aux PME et qui concurrence donc directement tant la MAAF que la MACIF et, en 2007, en association avec AMF (Assurance Mutuelle des Fonctionnaires), une filiale qui propose des offres d'assurance dommage spécifiques pour les fonctionnaires (donc directement concurrente des sociétariats historiques de la MAIF et de la GMF). Seules les relations entre la MACIF et la MAIF échappent pour partie à cette mise en concurrence généralisée par les clientèles, la première n'intervenant pas ou peu vers les enseignants et, plus généralement, le public tandis que l'ouverture de la seconde sur le privé reste limitée.

Face à la maturité de leur marché historique et à la concurrence croissante des banques, il était impératif pour les Mutuelles de trouver des relais de croissance, c'est-à-dire de se diversifier. Elles ont peu à peu investi ces marchés en forte croissance que sont l'assurance-vie et l'assurance des personnes (complémentaire santé, prévoyance et, plus récemment, « services à la personne ») et commencent à affronter les banques sur leur propre terrain en se positionnant sur le marché du crédit aux particuliers. Mais, effet ou cause de leur mise en concurrence, les mutuelles se sont engagées dans la diversification en ordre dispersé, la plupart d'entre elles construisant ses propres structures et ses propres alliances. Ce n'est que récemment que des regroupements importants se sont mis en place – entre la MAAF et la GMF associées depuis 2005 avec les MMA au sein de la SGAM Covéa et entre la MACIF et la MAIF, liées depuis les fin des années 90 par un accord de partenariat stratégique et maintenant engagées dans des alliances communes –, étant souligné que ces regroupements sont concurrents entre eux.

*L'assurance-vie* a été le premier domaine investi par les mutuelles niortaises mais, alors même que cela s'est fait au début des années 80 – c'est-à-dire à un moment où la concurrence n'était pas encore de règle –, elles ont joué séparément. Ceci renforce ce que nous disions plus haut quant au fait que les coopérations, même à la belle époque, restaient limitées à des éléments non stratégiques. C'est dès 1979 que la MACIF crée, en association avec d'autres petites mutuelles qui ne sont pas niortaises, Mutavie dont elle détient aujourd'hui 95% du capital et qui contribue à 35 % de son CA. Pour sa part, la MAAF a créé, au début des années 80, MAAF-Vie, activité qui représente aujourd'hui 20% de son CA. La MAIF, quant à elle, est allée chercher son allié dans la galaxie enseignante et s'est associée avec Casden-Banques Populaires (banque créée en 1975, issue du rapprochement entre la Caisse d'Aide Sociale de l'Education Nationale et les Banques Populaires et tournée spécifiquement vers le monde enseignant) pour créer, en 1984, Parnasse-Vie dont elle détient maintenant 80% du capital et qui contribue à 15% de son CA. Notons, pour compléter le tableau, que la MATMUT, restée longtemps à l'écart de cette diversification, s'est engagée récemment dans ce domaine avec la création en 2006 de Matmut-vie....

Dans le domaine de la *Santé*, il a existé pendant de longues années un accord tacite entre le GEMA et la FNMF (Fédération Nationale de la Mutualité Française, organisme qui regroupe la plupart des Mutuelles Santé), accord selon lequel les Mutuelles adhérentes du GEMA s'interdisaient de vendre de l'assurance santé en direct et passaient, pour assurer leurs adhérents, par des partenariats avec des Mutuelles santé. Cet accord est tombé en désuétude au début des années 2000, alors que la MAAF s'était déjà positionnée depuis

plusieurs années dans ce champ en créant MAAF-Santé, activité qui contribue aujourd'hui pour 12,5% au CA du groupe. La MACIF s'est fortement engagée à partir du début des années 2000 dans ce secteur, en créant, en association avec des petites mutuelles de santé, MACIF-Mutualité ; la véritable mise sur pied de son pôle santé s'est concrétisée en décembre 2006 par la fusion de toutes ces mutuelles au sein de MACIF-Mutualité ; cette activité ne constituait que 10% du CA de la MACIF en 2004 mais elle connaît une croissance à deux chiffres. La MAIF, pour sa part, est restée dans la logique de l'accord tacite antérieur avec la FNMF : elle a signé en 2002 un accord de partenariat avec la MGEN (Mutuelle Générale de l'Education Nationale) aboutissant à la création d'une filiale commune – MGEN-Filia- qui a vocation à être la Mutuelle complémentaire santé des adhérents de la MAIF et de Filia MAIF. Ainsi, là encore, les sœurs niortaises ont joué séparément.

Pour contrer la bancassurance, les Mutuelles, comme d'ailleurs l'ensemble du secteur de l'assurance, tentent depuis quelques années de développer des *activités de crédit* en direction de leurs adhérents et de construire, en s'alliant avec des banques relevant du secteur coopératif, une « assurbanque ». La MAAF est désormais engagée, à travers Covea (la SGAM regroupant MAAF, MMA et GMF), dans une alliance avec les Banques Populaires, alliance concrétisée en 2006 par la création d'une banque commune, MA Banque, et par le développement d'une offre en matière de crédits immobilier et automobile. La MAIF et la MACIF se sont alliées pour trouver un partenaire bancaire et ont conclu en 2004 un accord en ce sens avec la Caisse d'Epargne (CE) ; une holding commune, la CEMM, a été créée en 2005, les Mutuelles devant développer et vendre des produits bancaires (crédit immobilier et crédit à la consommation notamment), tandis que, pour sa part, le réseau CE vendra les contrats d'assurance dommage des Mutuelles. Mais cette alliance a du mal à se concrétiser, notamment en raison de la question longtemps non résolue de la sortie de MMA du capital d'Ecureuil Assurance IARD dont MMA détenait 35% ; MMA avait, dans ce cadre, un accord d'exclusivité sur les produits phares de la gamme en automobile et en habitation et ne se s'est guère pressée de se défaire d'une participation qui freinait le développement de concurrents. Par ailleurs, la récente fusion Caisse d'Epargne/Banques Populaires conduit aussi à s'interroger sur ce partenariat CE/MAIF/MACIF. Certes, les activités d'assurance sont en dehors de l'accord ; on peut néanmoins se demander quel enjeu va représenter, pour la CE, dans ce grand mécano, le partenariat avec la MAIF et la MACIF, surtout si l'on se souvient que, en la matière, le partenariat SGAM Covéa/Banques Populaires est beaucoup plus avancé. Cette alliance MACIF/MAIF/CE a cependant été récemment renforcée par une alliance dans le domaine des *services à la personne*. Initialement, ce domaine avait été surtout investi par la MAIF qui avait créé, dès 1990, Serena-MAIF, une « filiale 100 % services ». Serena est devenue en 2006 une filiale commune à la MACIF, la MAIF, la CE et la MGEN (25% chacune) ; elle doit offrir à terme des services dans différents domaines de la vie courante, certaines offres communes ayant déjà été testées par les réseaux des différents partenaires dans plusieurs régions.

23- Ces évolutions n'ont pas été sans affecter les filiales communes – SOCRAM et IMA – qui constituaient la principale forme de coopération avérée entre les Mutuelles du GEMA et, d'abord, entre les Mutuelles niortaises. Comme on l'a souligné précédemment, ces filiales avaient été créées sur des activités périphériques par rapport au cœur de métier d'assureur. Or, compte tenu des évolutions du métier, les activités de ces filiales sont en train de devenir stratégiques. Du même coup, l'avenir de ces filiales apparaît de plus en plus dépendant des stratégies et jeux d'alliance que les Mutuelles développent le plus souvent séparément.

En ce qui concerne SOCRAM, la transformation de fond tient à ce que, comme nous l'avons vu, les Mutuelles parties prenantes sont toutes en train de se positionner dans l'assurance-banque et de nouer en ordre dispersé des alliances bancaires. La MAAF est sortie de

SOCRAM en 2007 et on peut se demander ce qu'il adviendra à plus ou moins brève échéance de la participation de la MATMUT : celle-ci voudrait rationaliser son offre bancaire actuellement éclatée entre plusieurs banques (SOCRAM, Crédit Foncier, Banques Populaires...) et la regrouper au sein d'une même structure et elle a noué en 2006 dans cette perspective une alliance avec le Crédit Coopératif ; celle-ci n'a pas encore eu de résultats concrets et la MATMUT est toujours dans SOCRAM, mais on ne saurait dire pour combien de temps. En fait, l'avenir de SOCRAM apparaît aujourd'hui lié au développement du pôle d'activité bancaire que sont en train de construire la MAIF et la MACIF avec la Caisse d'Epargne, la SOCRAM ayant été choisie pour accueillir la future structure bancaire issue de cette alliance - et on a vu que cette alliance avait des fragilités.

L'avenir de IMA est liée à l'évolution vers les services du métier d'assureur. De ce fait, les prestations liées à l'assistance des personnes développées par IMA sont devenues stratégiques pour les Mutuelles. Ceci conduit les Mutuelles désormais concurrentes à vouloir faire apparaître ces prestations comme des offres spécifiques et non plus partagées. Certes, cette évolution ne menace pas l'existence de IMA qui est devenue l'un des grands du secteur ; en outre, actuellement aucune Mutuelle n'a décidé de sortir d'IMA : même la MAAF est restée à IMA alors que les réorganisations/rationalisations mises en place au sein de Covéa dans le domaine de l'assistance ont conduit les autres partenaires de la SGAM à se regrouper dans Fidélia. Reste que la MAAF a demandé que, pour la télésurveillance, les téléopérateurs ne se présentent plus aux assurés comme IMA-Assistance mais comme MAAF-Assistance, afin que cette offre soit désormais clairement affichée comme une offre propre MAAF. Et on peut se demander si, compte tenu de la concurrence de plus en plus accusée que se livrent les Mutuelles et du caractère de plus en plus stratégique des services développés par IMA, cette tendance des différentes Mutuelles à se réapproprier le service ne va pas se développer. Ceci ne remettrait pas en cause l'existence de la structure commune, mais viendrait certainement en modifier le fonctionnement : IMA interviendrait alors comme simple prestataire opérationnel, opérant sous les noms des différentes Mutuelles parties prenantes pour délivrer les services que chacune d'elles aurait conçus séparément<sup>17</sup>.

En fait, comme on l'a déjà évoqué, ce que traduisent ces évolutions, c'est sinon la disparition à tout le moins le notable affaiblissement de cet esprit mutualiste militant qui avait caractérisé les Mutuelles du GEMA et les avait accompagnées et soutenues dans leur développement, esprit dont Niort était le cœur. En effet, qu'en est-il aujourd'hui des trois grandes niortaises et de leur filiales communes ? La MAAF, engagée dans Covéa, paraît avoir largement entamé un processus que l'on peut qualifier de « déniortisation » ; la MAIF et la MACIF sont certes engagées dans des alliances communes, mais ces alliances ne sont pas les seules et elles jouent séparément dans ces domaines stratégiques que sont l'assurance-vie et la santé/prévoyance. Quant aux filiales communes, on vient de le voir, elles ont connu d'importantes transformations tant dans leur actionnariat que dans leurs modes de fonctionnement et, même si leur existence n'apparaît pas menacée, elles ne représentent plus le lieu privilégié des coopérations. Et pourtant...et pourtant - et ceci apparaît quelque peu paradoxal - si l'on regarde les choses en termes d'implantations géographiques, on ne peut constater que tous ces mouvements ne semblent pas avoir affecté la place de Niort comme pôle des mutuelles : d'une part, on y trouve toujours non seulement les sièges sociaux de la MAAF, de la MAIF et de la MACIF et celui de leurs filiales communes mais aussi les sièges des principales filiales (en assurance vie, en santé, en services à la personne... ) que chacune de ces mutuelles ont créées au cours des vingt dernières années ; d'autre part, et comme on le

---

<sup>17</sup> La transformation de IMA en GIE , pour des raisons de modification de la législation, va dans ce sens.

mentionnait en introduction, c'est dans l'agglomération niortaise que l'on trouve encore aujourd'hui la plus forte proportion d'emplois dans le secteur banque/assurance. Pour expliquer ce paradoxe – et savoir s'il relèverait d'une analyse en termes d'ancrage territorial – il convient d'aller au-delà dans l'analyse et de regarder ce que recouvrent, en termes de dispositif spatial et de fonctionnement dans l'espace, ces implantations niortaises.

### 3- La place de Niort dans les dispositifs spatiaux des mutuelles

Pour dépasser le paradoxe précédent et comprendre la place qu'occupe Niort dans les dispositifs spatiaux des mutuelles – c'est-à-dire à la fois leur déploiement et leur fonctionnement dans l'espace –, il faut prendre en compte l'organisation matérielle de l'activité des mutuelles. Celle-ci combine nécessairement des aspects de concentration (spatiale) et de centralisation (pouvoir) et des dimensions de déploiement dans l'espace (déconcentration spatiale) plus ou moins associés à des éléments de décentralisation.

31- L'assurance est une industrie de masse<sup>18</sup> dont l'organisation relève de la « rationalisation industrielle » (Gadrey, 1994). La standardisation des polices d'assurances, la rationalisation des procédés et des procédures dans la rédaction de contrats et la gestion des sinistres s'y sont imposées très tôt, engageant à la fois une centralisation et une concentration de l'organisation (définition des polices et des procédures et procédés de traitement des dossiers) et une concentration spatiale des services réalisant les activités de gestion et traitement des dossiers (back office).

Mais, en même temps, tout assureur doit trouver des assurés. La question de la construction du marché, classique dans les activités de services et liée à l'antériorité de l'engagement entre prestataire et client par rapport à la réalisation de la prestation, se pose dans le cas des assurances avec encore plus d'acuité : en effet, non seulement l'assuré doit payer sa prime avant d'être indemnisé mais, en outre, il n'est pas sûr qu'il ait jamais besoin des services de son assureur, ni, surtout, qu'il souhaite avoir besoin d'avoir recours à celui-ci. Les assureurs doivent donc organiser leur présence « sur le terrain » pour recruter des assurés et les conserver au fil des ans même si « il ne se passe rien » et, ensuite, pour avoir des contacts faciles et rapides avec eux en cas de sinistre. Ils doivent donc disposer d'un réseau de distribution couvrant territorialement leur aire de marché, l'élargissement de celle-ci passant par l'extension de cette couverture territoriale. Or, les mutuelles niortaises étant « sans intermédiaire », elles ont dû organiser elles-mêmes, en interne, dès leur création, cette couverture – étant souligné que ces mutuelles socio-professionnelles avaient, chacune, pour clientèle potentielle l'ensemble des membres des catégories ou professions auxquelles elles s'adressaient et donc d'emblée une vocation nationale. Comme on l'a déjà mentionné, pour bâtir ce réseau d'agences et de bureaux locaux, les Mutuelles niortaises se sont appuyées sur les réseaux professionnels de leur sociétariat qui étaient organisés à l'échelle nationale, reconnus institutionnellement et suffisamment proches de leurs adhérents pour pouvoir fonctionner comme « dispositifs de confiance » (Karpik, 1996).

Ainsi, dès l'origine, les Mutuelles niortaises ont été des « entreprises-réseau » et, en termes d'effectifs, le poids des implantations niortaises a bien vite été dépassé par celui des agences locales. Cependant, étaient concentrées à Niort tant les activités stratégiques de siège (finances, conception des produits, calcul des risques, actions en direction des sociétaires, stratégie générale ...) que celles de back office (non seulement l'armature informatique

---

<sup>18</sup> En effet, la technique assurantielle, fondée dans son principe même sur la mutualisation des risques, suppose que chaque assureur ait un nombre important d'assurés entre lesquels répartir les risques (loi des grands nombres et calcul de probabilité)

dédiée à la gestion des contrats et des sinistres mais aussi cette gestion elle-même) et que celles que l'on peut qualifier de « tête de réseau » : la construction, l'entretien et l'animation du réseau d'agences locales mais aussi des réseaux d'experts et de prestataires que, très vite, les mutuelles ont dû construire sur le terrain. C'est essentiellement sur ces relations centre/réseau que les mutuelles se sont différenciées : tandis que la MAIF et la MAAF sont restées à la fois concentrées (pour tout ce qui n'était pas le réseau) et centralisées (au sens où les relations entre le centre et le réseau étaient principalement descendantes et hiérarchiques, même si elles assuraient une certaine « remontée » de l'information en provenance du terrain), la MACIF a opéré, à la fin des années 1970, une déconcentration partielle (création de quelques centres de gestion hors Niort mais reliés à et dépendants de l'informatique centrale) et, surtout, a adopté, en 1987, une organisation décentralisée en 11 régions, celles-ci étant responsables de leurs organisation sur le terrain, de leurs actions en direction des sociétaires, de leurs achats, de l'animation de leurs réseaux... Mais, même dans ce cas, les principales activités stratégiques (conception des produits, gestion financière, stratégie d'alliances...) et le cœur du back office étaient restés centralisés et concentrés sur Niort.

32- C'est cette place centrale occupée par Niort dans les dispositifs spatiaux des mutuelles qui apparaît aujourd'hui remise en cause, même si c'est de façon différente pour chacun d'elles.

En ce qui concerne la MAAF, comme on l'a évoqué, on peut parler de « déniortisation ». Son engagement dans la SGAM Covéa a déjà entraîné un certain nombre de réorganisations et le changement de localisation de certaines de ses activités. Ainsi, la gestion financière est désormais organisée à l'échelle de la SGAM Covéa et elle est pour l'essentiel réalisée par deux filiales de la SGAM, Covéa Finances et Dauphin Gestion, qui sont localisées à Paris. L'armature informatique de gestion des sinistres est en train d'être centralisée elle aussi à l'échelle de Covéa, ceci afin de réaliser des économies d'échelles, et devrait être bientôt assurée par Covéa fleet, une filiale de Covéa localisée dans la ville du Mans (localisation liée aux MMA). Comme on l'a déjà mentionnée, la MAAF est sortie de SOCRAM – son activité de crédit immobilier étant désormais assurée dans le cadre de l'accord de Covéa avec les Banques Populaires via Ma Banque ou d'autres filiales liées à cet accord et non niortaises. Et si la MAAF est toujours partie prenante de IMA, elle y a son propre plateau. Certes, le siège de la MAAF ainsi que celui des ses filiales historiques (notamment MAAF Assurances SA, MAAF-Santé et MAAF-vie) sont toujours situés dans l'agglomération niortaise. Mais on peut se demander quelles activités, qu'il s'agisse d'activités stratégiques, de support ou de back office y sont effectivement toujours réalisées et à quel avenir est promis celles qui le sont encore. En d'autres termes, derrière l'évidence d'une adresse, il risque de n'y avoir bientôt d'une coquille sinon vide du moins bien légère.

La MACIF est fortement engagée dans la diversification de ses métiers et dans la construction d'une structure de groupe : ses activités sont désormais construites autour de trois grands pôles qui ont vocation, à terme, à être chacun de même importance. Depuis 2007, ses métiers « historiques », l'automobile et l'habitation, représentent moins de la moitié de son CA; le pôle épargne compte, lui, pour 35 % du CA et le pôle Santé/Prévoyance, tout récent, représente déjà près de 15 % du CA. Pour donner consistance à un fonctionnement de groupe et en faciliter une gouvernance unifiée, la MACIF a créé en 2005 une SGAM, la SGAM-MACIF. Ces évolutions l'ont conduite à un mouvement de rationalisation/recentralisation de certaines fonctions auparavant laissées aux régions et à une réorganisation du centre qui passe notamment par un renforcement sensible des localisations parisiennes et une augmentation de la mobilité (déjà importante), notamment entre Niort et Paris.

Si le siège de la MACIF est toujours à Niort, celui du pôle santé, qui est amené à prendre de l'ampleur, est désormais parisien. Cette concentration/centralisation parisienne concerne aussi la finance. Certes la gestion financière était toujours restée centralisée, mais elle était très limitée : jusqu'en 1998, il n'existait pas à la MACIF de Direction financière responsable de la gestion des fonds : quelques grands arbitrages étaient réalisés par le Directeur général, assisté de quelques collaborateurs, la gestion concrète des fonds étant ensuite déléguée. L'important développement des activités d'épargne et le caractère de plus en plus stratégique de la gestion financière dans le développement du groupe ont conduit la MACIF à créer une Direction Financière en 1998, ainsi qu'une filiale, MACIF Gestion, qui construit et gère une gamme spécifique de fonds communs de placements privilégiant le développement durable.. Ce pôle de gestion financière est parisien: MACIF Gestion a son siège à Paris et si, officiellement, le siège de la Direction financière est à Niort, pratiquement, ses responsables travaillent sur Paris – et il est prévu pour des raisons de commodités mais aussi de marché du travail<sup>19</sup>, de faire basculer l'ensemble de ce pôle sur Paris. Enfin, au-delà de cet aspect financier, pour des raisons de coordination et de gouvernance, c'est l'ensemble des niveaux stratégiques de direction du groupe – les responsables des grandes directions centrales et leur staff rapproché et le staff directionnel de ses grandes filiales (MACIF-Mutualité, Macif-Gestion, Mutavie, MACifilia..) - qui devrait être, dans un avenir proche, transféré officiellement sur Paris. En même temps, le mouvement de recentralisation à l'égard des régions a aussi conforté, mais spécialisé, le pôle niortais à travers la création ou le renforcement de certaines directions centrales ; cela a concerné l'informatique (à la fois pour contrer les dérives qui s'étaient faites en la matière avec la régionalisation<sup>20</sup> et pour avoir un système informatique unifié à l'échelle du groupe MACIF, ce qui n'était pas le cas) mais aussi les achats ou encore la DRH . L'ensemble de ces réorganisations aboutit à la mise en place d'un schéma spatial bipolaire combinant la constitution d'un véritable pôle parisien pour les activités stratégiques et le renforcement du pôle niortais pour l'organisation, le contrôle et la réalisation des activités standardisées de traitement de l'information (activités d'industrie de masse). On retrouve, dans ce cas, une forme de division spatiale du travail qui se rapproche beaucoup du schéma classique de séparation entre activités de siège et back office analysé depuis longtemps déjà pour ce type d'activités (Lojkine, 1976) mais qui en diffère en ce que sont localisés sur Niort non seulement la réalisation des tâches de back office mais aussi la conception, l'organisation et le contrôle de celles-ci. Toutefois, cette organisation s'est accompagnée d'une intensification des mobilités des personnes entre Niort, Paris et les différentes régions, ceci non seulement en raison du bi-pôle Paris/Niort mais aussi parce que, dans le contexte concurrentiel actuel, il convient de « ne pas abandonner le terrain », d'être « à l'écoute » des sociétaires et de favoriser la circulation des hommes et des idées à l'échelle de l'ensemble du groupe.

La MAIF est restée la plus « niortaise » des trois sœurs et certainement la plus proche de l'esprit mutualiste des origines. Son organisation est restée centralisée et largement concentrée sur Niort. Certes, elle partiellement déconcentré certaines fonctions techniques pour des raisons fonctionnelles (les locaux niortais menaçaient d'éclatement) en créant en dehors de Niort des centres de gestions des sinistres et des centres d'appels dédiés aux

---

<sup>19</sup> Il est difficile de trouver des spécialistes financiers et, surtout, de les garder : ceux-ci sont mobiles professionnellement, « papillonnants », et il est donc nécessaire d'avoir accès au seul marché du travail actif en la matière, le marché parisien.

<sup>20</sup> En principe, la régionalisation ne devait pas concerner l'armature informatique centrale et, notamment, l'ensemble du fonctionnement du back office central lié à la gestion des sinistres, tout ceci restant à Niort. Mais, au fil des ans, des dérives s'étaient produites, les informaticiens des régions ayant développé peu à peu leurs systèmes de traitement et étant « remontés » en amont dans le système pour réaliser eux-mêmes des opérations qui auraient du rester de l'ordre du central.

relations avec les sociétaires. Certes, elle a un peu modifié le système hiérarchique et centralisé des relations centre/réseau pour assurer une meilleure proximité avec les sociétaires et une circulation plus transversale de l'information (création notamment de points d'accueil sur le terrain qui ne dépendent pas directement du centre). Mais, en même temps, elle a rationalisé et centralisé certaines fonctions qui ne l'étaient pas encore : création d'une direction des achats quand auparavant chaque direction centrale décidait de ses propres achats ; construction raisonnée, suivi et gestion à l'échelle de la mutuelles de réseaux de prestataires agréés et sélectionnés (pendant longtemps ces réseaux n'ont pas été vraiment structurés et fonctionnaient de manière informelle sur la base de recommandations des correspondants locaux); création d'une direction des services bancaires et financiers pour s'occuper des nouvelles offres bancaires – toutes ces créations étant localisées à Niort, même si leur logique de fonctionnement impose de fréquents déplacements, notamment entre Niort et Paris<sup>21</sup>..

Pour être la plus niortaise des trois soeurs, la MAIF n'en est pas moins aujourd'hui – et ceci explique peut-être cela - la plus fragile. Son chiffre d'affaires dépend encore pour 75% de ses métiers historiques (dont 60% pour l'automobile) ; son pôle épargne ne représente que 15 % de son CA (35% à la MACIF) et elle n'a pas développé en propre un pôle santé. Compte tenu des évolutions actuelles, la question que l'on peut se poser aujourd'hui quant à l'avenir des relations entre la MAIF et Niort est moins celle du maintien sur Niort de la localisation de telle ou telle de ses activités que celle de son avenir et des modalités de sa survie, lesquelles apparaissent assez largement dépendantes de ce que deviendra son alliance avec la MACIF. Certes, on peut faire de façon raisonnable l'hypothèse que, si elle reste autonome, la MAIF pourra maintenir encore des années son organisation et son fonctionnement actuels combinant une forte concentration sur Niort de ses moyens matériels (back office, cœur du système informatique) et de ses grandes directions stratégiques et une forte mobilité de ses cadres sur Paris. Reste que, face aux évolutions actuelles du secteur, on pourrait qualifier cette évolution de stratégie de repli : son poids dans la profession et sur le marché irait déclinant, avec peut-être au bout du compte une fusion ou un rachat. Et même s'il est difficile de préjuger de qui pourrait – ou pourra – advenir de ses relations avec Niort en cas de développement et de consolidation de son alliance avec la MACIF et des partenariats associés, on peut néanmoins penser, compte tenu des évolutions de la MACIF, que cela a des chances d'entraîner des réaménagements substantiels de ces relations.

#### 4 – Conclusions

On fera deux ensembles de remarques pour conclure.

41- En définitive, dans le cas des mutuelles niortaises, la référence à la notion d'ancrage territorial ne permet pas de rendre compte des relations firmes/territoire du temps des

---

<sup>21</sup> Ainsi, à titre d'exemple, l'organisation d'un réseau de réparateurs automobile s'est traduite par :

- une très forte concentration/centralisation sur Niort du fonctionnement, du suivi et du contrôle de ce réseau – tout ceci étant assuré depuis Niort où sont situés tous les moyens matériel,

-un déplacement des activités stratégiques de négociation sur Paris (les négociations se font avec des « têtes de réseaux » de prestataires comme les constructeurs automobiles, les fédérations professionnelles de carrossiers ou encore les loueurs de voitures, têtes qui sont localisés à Paris) et, donc, par une très forte mobilité des responsables de ces négociations, en principe localisés à Niort, entre Niort et Paris.

A cette mobilité s'ajoute celle du petit volant de salariés mobiles rattachés à la Direction centrale responsable des réseaux de prestataires, volant mis en place pour pallier les inconvénients qui auraient pu résulter d'une trop grande centralisation de la gestion des réseaux de prestataires et est chargé du suivi relationnel avec les prestataires pour « mettre de l'huile dans les rouages », mais sans aucun pouvoir de négociation avec eux.

coopérations pas plus que celle de « désancrage » n'apparaît pertinente pour qualifier les transformations des vingt dernières années

Comme on l'a dit, entraide et coopérations ont d'abord et surtout correspondu à un enjeu socio-politique, sans véritable dimension productive. Les filiales communes créées portaient sur des activités non stratégiques tandis que chaque mutuelle développait de façon autonome son activité sur son cœur de métier. Certes, si les mutuelles sont restées à Niort, c'est sans doute aussi parce qu'elles y ont trouvé les ressources nécessaires à leur fonctionnement quotidien mais ces ressources étaient propres à chacune d'elles et n'ont pas donné lieu à la construction de ressources communes à la fois spécifiques et territorialisées. Et, signe de cette absence d'organisation collective engageant le cœur de l'activité, quand le vent a tourné et qu'il a fallu trouver et construire d'autres façons d'être assureur, chacune a joué son propre jeu, quitte à se retrouver en concurrence directe avec les autres. C'est seulement avec les toutes récentes alliances entre la MAIF et la MACIF que l'on voit émerger quelque chose qui ressemble à une réponse collective et cette réponse est à la fois tardive (elle s'amorce à la toute fin des années 1990 : est-il encore temps ?), limitée (elle ne concerne pas certains domaines stratégiques) et fragile.

En d'autres termes, proximité spatiale et coopérations productives ne marchent pas du même pas, même lorsque cette proximité s'est construite à l'origine sur le partage de valeurs communes et s'est poursuivie pendant de longues années.

42- Le second ensemble de remarques est issu du constat d'un double décalage : entre l'apparente stabilité du rôle de l'agglomération niortaise dans l'organisation des activités « centrales » (c'est-à-dire des activités hors réseau d'agences) des Mutuelles et les profondes transformations qu'a connu, en fait, cette organisation ; entre le caractère apparemment identique de rôle des localisations centrales dans le dispositif spatial d'ensemble de chacune de ces mutuelles et la diversité réelle de ces dispositifs.

On peut, à notre sens, tirer de ce constat deux enseignements d'ordre méthodologique.

C'est, d'abord, le fait que la localisation du siège social d'une entreprise ne constitue pas toujours un bon indicateur de la réalité du fonctionnement de l'organisation, même en ce qui concerne ses activités de siège. La stabilité de l'adresse du siège social peut masquer d'importantes transformations organisationnelles et qui peuvent différer d'une entreprise à une autre. En d'autres termes, la connaissance du dispositif spatial d'une entreprise – c'est-à-dire des lieux où sont effectivement assurées certaines activités, tâches ou fonctions - demande d'aller au-delà du seul repérage des adresses officielles et de mener une analyse plus détaillée de l'organisation et de son fonctionnement, et ceci même en ce qui concerne les activités dites de siège.

Le second enseignement concerne les relations entre centralisation et concentration : ces relations sont loin d'être univoques car il existe tout un espace de jeu entre ces deux dimensions de l'organisation. Il convient donc de bien séparer, dans l'analyse, ce qui relève des formes de contrôle et de pouvoir dans l'organisation (centralisation) de ce qui est de l'ordre du dispositif spatial (concentration).

## Références bibliographiques

- Billaudeau A., 1996, *L'espace des transports de personnes à Niort*, Mémoire de Maîtrise de Géographie, Université de Poitiers, 139 p.
- Amabile S., 1997, *Contribution à l'ingénierie de l'organisation : de la veille stratégique à l'attention organisationnelle. Illustration : le réseau d'attention des Mutuelles niortaises.*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Droit d'Economie et de Sciences d'Aix-Marseille, Faculté d'Economie Appliquée, , 465 p.

- Chaumet M. , 1998, *MAIF, l'histoire d'un défi*, Le cherche midi, Paris,.
- Chauchefoin P. et Mottet S., 2006, « Les Mutuelles d'assurance françaises dans l'espace européen : les nouveaux territoires de la gouvernance », *Economies et Sociétés*, Hors Série n° 41 « Globalisation et gouvernance territoriale » juin, pp. 557-573
- Comité Européen des Assurances, 2004, « Le(s) marché(s) européen(s) de l'assurance de détail », *Rapport du Comité*
- Courvoisier S. et Girodot J.-L., 2003, *Une autre façon d'entreprendre. Entretiens mutualistes*. Le Cherche Midi, Paris.
- Guilhou X., 1977, *Urbanisation et mentalités dans une ville moyenne du Centre-Ouest : Niort des années 1920 aux années 1970*, Mémoire de Maîtrise d'histoire contemporaine, Université de Poitiers, 218 p.
- Gadrey J., 1994, « La modernisation des services professionnels », *Revue Française de Sociologie*, XXXV, pp. 163-195.
- Gaston-Breton T ;, 2001, *Histoire de la MACIF, une réussite partagée*, Le cherche midi, Paris.
- .Karpik, 1996, « Dispositifs de confiance et engagements crédibles », *Sociologie du Travail*, 4, Spécial « les contrats », pp. 527-550.
- Lojkin J., 1976, *Stratégies des grandes entreprises et politiques urbaines : le cas des banques et des assurances* , Rapport pour la DGRST, CEMS, Copédith, Paris
- May N., 2006, « la MAIF et ses évolutions », in May N. avec la collaboration de P. Chauchefoin et S. Mottet, *Atelier de recherche exploratoire « entreprises, réseaux et métropolisation »*, *Rapport final*, Rapport pour l'ACI Espace et Territoires, LATTS, septembre pp.55-95.
- May N., 2007, « Transformations organisationnelles et transformations spatiales : les Mutuelles d'assurance niortaises entre centralisation et décentralisation », communication au *XVII International RESER Conference*, Tampere, Finlande, 13-15th September 2007, 28 pages
- Perrat J. et Zimmermann J.-B., , 2003, « Stratégies des firmes et dynamiques territoriales », in C. Dupuy et A. Burmeister : *Entreprises et territoires. Les nouveaux enjeux de la proximité*, La documentation Française, collection les études de la documentation française, pp. 15-32
- Zimmermann J.-B. , 1998, « Nomadisme et ancrage territorial : propositions méthodologiques pour l'analyse des relations firmes-territoires », *RERU*, 1998, 2, pp. 211-230.

#### **Autres documents consultés :**

- Rapports d'activité de la MAIF : 2004, 2005, 2006, 2007
- Rapport d'activité de la MAAF :, 2005, 2006, 2007
- Rapports d'activités de la MACIF : 2002, 2004 , 2005, 2006, 2007
- Rapports d'activité de la MATMUT, 2007
- Rapports d'activité de la SOCRAM : 2004, 2005, 2007

Quotidien « Les Échos »