

*Dossier élèves :*  
*documents à photocopier*

# Etude de cas

## L'assurance Mutuelle Des Motards



<b>Phase 1. Les préalables à la création de l'AMDM</b>	
Document élève n°1 (1 par élève)	p2
<b>Phase 2 : Les conditions de la création de l'AMDM</b>	
Document élève n°2 (1 par élève)	p3
<b>Phase 3 : Vie de la mutuelle</b>	
Document élève n°4 Mission et dossier 1984 (1 par élève pour la moitié de la classe)	p4
Document élève n°5 Personnages à jouer 1984 (1 personnage par élève)	p5
Document élève n°5 Mission et dossier 1989 (1 par élève pour l'autre moitié de la classe)	p6
Document élève n°6 Personnages à jouer 1989 (1 personnage par élève)	p7
<b>Phase 4 : Pérennisation de la mutuelle</b>	
Document élève n° 7 La spirale positive (1 par élève)	p8

Document élève

## Phase 1 Préalables à la création de La mutuelle des motards

Document 1

Travail individuel

15 mn

**Consigne 1** La stigmatisation des motards dure depuis des années. En 1982, ils décident de se prendre en mains. Cependant les mécanismes du marché sont toujours là et le traitement des motards par les compagnies d'assurance est devenu invivable. Du coup, ils créent eux-mêmes leur mutuelle, la mutuelle des motards.

Faites la liste par écrit des actions-clés pour créer cette mutuelle d'assurance. Vous prendrez en compte les éléments ci-dessous.



### Un peu d'histoire : avant 1982, les motards sont très mal assurés.

**Pour l'opinion publique**, ils sont des casse-cou, des dangers publics. De plus, leur nombre explose dans les années 70. Le nombre des accidents aussi.

**Pour les assurances**, ils ne sont pas rentables. En particulier, les jeunes qui ont trop d'accidents. Du coup les primes d'assurance atteignent des niveaux prohibitifs. Les primes annuelles sont au niveau de 4 fois le SMIC mensuel, et 50% du prix de la moto.

Ils ont un fort sentiment d'appartenance à une communauté. Ils vivent leur passion comme un outil émancipateur au centre d'un combat pour la liberté. Ils manifestent dans les centres villes, sur le périphérique parisien occasionnant des embouteillages mémorables. Ils dénoncent ainsi :

- les tarifs injustifiés des compagnies d'autoroute ;
- un nouveau permis de conduire sélectif qui ne répond à aucune considération de sécurité ;
- les difficultés rencontrées pour s'assurer.

**En 1980, les motards créent la Fédération Française des Motards en colère (FFMC).** Le projet est un système basé sur l'autogestion, permettant de se former, de s'assurer, de s'informer, et surtout de créer une mutuelle pour lutter contre les abus des assurances.

**Le 10 mai 1981**, François Mitterrand est élu président de la République. La FFMC est reçue à l'Élysée.

Elle obtient :

- la réduction des tarifs autoroutiers de 40% ;
- leurs représentants sont intégrés aux commissions de travail du ministère des transports ;
- la refonte des permis de conduire.

### Définition : les mutuelles d'assurance

Les mutuelles sont des sociétés de personnes, privées, à but non lucratif, organisant la solidarité entre leurs membres, et dont les fonds proviennent principalement des cotisations des membres. (Ces cotisations ne sont pas des actions).

Elles fournissent des services d'assurance à leurs membres. Elles sont réglementées par le code des assurances. Elles ont vocation à être sans objet de bénéfice, et ont un rôle avant tout solidaire depuis des décennies. Leur principe de gouvernance est : « un homme, une voix ». À ces titres, elles font partie de l'économie sociale et solidaire.

### Créer une assurance

Le secteur de l'assurance est très concurrentiel. Pour en créer une, il faut un fond de départ de 1 500 000€, des compétences techniques, et un organisme de réassurance.

Document élève

**Phase 2. Les conditions de la création de La mutuelle des motards**

Document 2

Phase 2 Tous les groupes

15 mn

Consigne 2

**1 Mettez en commun des actions-clés de la création de la mutuelle après 1982.**

**2 Lisez les éléments ci-dessous. Complétez et précisez vos réponses.**

**1 Le mouvement militant se mobilise pour créer l'Assurance mutuelle des motards.** Dès 1981, les militants de la Fédération des motards en colère prennent les choses en main. En moins d'un an, 40 000 souscripteurs affirment leur soutien au projet en donnant chacun un chèque de l'équivalent de 43€.

**2 Les motards remportent le soutien décisif du mouvement mutualiste**

- L'actuelle AAM (Association des Assureurs Mutualistes) membre de France ESS et de FFSA (Fédération Française des Sociétés d'Assurance proche du MEDEF). En particulier la MAIF (fondée par des enseignants en 1934) et la MFA (Mutuelle fraternelle d'assurances des chauffeurs de taxis fondée en 1930) apportent une aide technique inestimable.
- le réassureur est une compagnie suisse de réassurance « La Suisse de Ré » aidée par LBN, principal courtier français en réassurance et proche du secteur mutualiste, ainsi que la MAIF, la MAAF, la MACIF et la GMF qui vont débloquer la situation.

**3 Ils obtiennent l'indispensable agrément de l'ACPR (Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution). Selon l'article L-321-1 du code des assurances, elle vérifie :**

- les moyens financiers et techniques dont va disposer l'entreprise. Le but étant d'être sûr qu'elle pourra honorer ses engagements envers ses assurés ;
- l'honorabilité, la compétence et l'expérience des dirigeants et administrateurs ;
- la répartition de son capital et les modalités de constitution du fonds d'établissement.

**Le mouvement FFMC aujourd'hui, organigramme**

**3 associations françaises, 1 association européenne, 1 mutuelle, 1 société commerciale**

**La Fédération des Motards en colère (FFMC)**, est une association. Son objectif est de fédérer les usagers autour des valeurs qui ont motivé sa création : promouvoir la solidarité, l'égalité et la liberté, permettre au plus grand nombre la pratique du deux roues motorisés dans un esprit de responsabilité et d'entraide, préserver son indépendance, et rassembler les motards sans discrimination. Elle se reconnaît dans les principes de l'Économie sociale.

**L'Association pour la Formation des Motards (AFDM)**, est une fédération nationale d'associations régionales, militantes d'une éducation routière éthique, tournée vers la pratique du 2 roues-motorisés au quotidien et le respect des autres usagers de la route. C'est l'organe de formation du mouvement des Motards en colère.

**La FFMC LOISIRS** est une association d'éducation populaire à la sécurité routière et aux deux-roues motorisés. Ses objectifs sont de permettre à des jeunes de tous horizons de concilier, par le biais du sport motorisé et d'autres activités culturelles, la passion, la citoyenneté, la responsabilité ainsi que le respect de soi et des autres.

**La Federation of European Motorcyclists' Associations (FEMA)**, en français, Fédération des Associations Motocyclistes Européennes à laquelle adhère la FFMC.

**L'Assurance Mutuelle des Motards (MUTUELLE DES MOTARDS)**

**Les éditions FFMC** est une société commerciale (SARL), détenue à parts égales par la FFMC et La mutuelle des motards qui édite le mensuel *Moto magazine*, auparavant *Le pavé dans la mare*.



**Document élève**

**Document 3 Mission et dossier documentaire 1984**

Consigne 3

**Votre mission : préparer un jeu de rôles 20 mn**

**Vous êtes membres du Conseil d'Administration de l'Assurance mutuelle des motards, chargé de définir sa stratégie et garant de ses objectifs de départ.**

**Vous devez préparer sa prochaine réunion, en élaborant (par écrit) des solutions argumentées qui permettront de parvenir à un consensus sur 3 propositions !**

**Quel est le problème de La mutuelle des motards ?**

Fin 1984, c'est la clôture du premier exercice comptable et une grande déception. **La mutuelle des motards a un déficit d'environ 1 million €.** Elle rassemble 20 000 sociétaires (qui ont payé une cotisation uniforme de 40€) au lieu des 40 000 attendus. La plupart des fondateurs qui étaient des motards confirmés à gros bonus ne se sont pas réassurés à La mutuelle des motards.

55% sont des débutants (contre 10% dans les autres compagnies). Elle n'a plus droit à l'erreur même si dans l'immédiat, les pertes sont partiellement compensées par son réassureur.

**Quelles solutions envisager pour se maintenir en conservant son idéal solidaire ? Par exemple,**

1. résilier les contrats des pires sociétaires ?
2. augmenter tous les tarifs de 35% et faire ainsi peser sur tous la sinistralité des jeunes ? Ou bien,
3. baisser les tarifs des conducteurs confirmés de 10% et augmenter tous les autres de 50% ?

**... mais vous avez certainement bien d'autres propositions à présenter au CA ?**



**Dossier documentaire**

**Une logique de groupe**

Dans le groupe FFMC, la mutuelle finance les bases de loisirs, les centres de formation. L'abonnement au « Pavé dans la mare » est obligatoire pour les assurés.

Certains salariés de La mutuelle des motards travaillent essentiellement pour d'autres organismes du groupe et très peu pour la mutuelle.

**La solidarité entre les générations.**

A priori, la mutuelle des motards refuse donc de stigmatiser les débutants. Les jeunes conducteurs ne paient pas une surprime comme dans les autres compagnies d'assurance.

**Pour éviter les exclusions : les « commissions à trois » sont une spécificité de la mutuelle.**

Les motards ayant une sinistralité excessive ont une deuxième chance grâce à cette commission.

**Des innovations pertinentes dans les produits d'assurance.**

A la mutuelle des motards, la **classification des motos** n'est plus répertoriée par cylindrée, mais en fonction de l'utilisation réelle des machines. Huit groupes de motos sont créés en tenant compte des risques réels, et non plus d'un barème simplement basé sur leur puissance.

**Les risques se développent**

L'arrivée sur le marché des premières véritables motos sportives comme la Kawasaki « Ninja » 900 GPZR provoque une véritable hécatombe. A Grenoble, les 18 premiers modèles ont fait 18 morts.

## Document élève

### Document 4 Qui êtes-vous ?

#### Groupe 1 Jeunes motards, associés de la FFMC (Fédération française des motards en colère) 1984

Vous êtes jeunes, donc inexpérimentés et davantage soumis au risque que les plus âgés. Pour les assurances, vous représentez le « mauvais risque ». Pourtant, en 1984, vous composez 55% des sociétaires de La mutuelle des motards, ce qui est excessivement coûteux pour elle. La plupart des motards expérimentés n'ont pas renouvelé leur adhésion.

*Vous disposez d'un dossier documentaire qui précise votre mission (document 3).*

### Document 4 Qui êtes-vous ?

#### Groupe 2 Motards expérimentés, associés de la FFMC (Fédération française des motards en colère) 1984

Vous êtes expérimentés et moins soumis au risque que les plus jeunes.

Pour les assurances, vous représentez le « bon risque ». Hélas, en 1984, la plupart des fondateurs qui étaient des motards confirmés à gros bonus comme vous, ne se sont pas réassurés à La mutuelle des motards. Certains se sont mariés et ont abandonné la moto. D'autres ont été découragés par les tarifs plus élevés que prévu.

*Vous disposez d'un dossier documentaire qui précise votre mission (document 3).*

### Document 4 Qui êtes-vous ?

#### Groupe 3 Délégués bénévoles de la FFMC (Fédération française des motards en colère) et sociétaires de La mutuelle des motards 1984

Vous avez à cœur de porter les valeurs du mouvement des motards. Au début, votre rôle a été de chercher des contrats. Actuellement, vous intervenez aussi pour compléter le travail des salariés notamment dans les « commissions à 3 ».

L'énergie pour monter la mutuelle et les autres organisations vous a affaiblis humainement. De plus, vous êtes « *meilleurs dans la contestation que dans la gestion de nos structures.* » bulletin FFMC.

*Vous disposez d'un dossier documentaire qui précise votre mission (document 3).*

### Document 4 Qui êtes-vous ?

#### Groupe 4 Salariés de La mutuelle des motards 1984

A la mutuelle, personne n'est formé mais tout le monde travaille d'arrache-pied. L'état d'esprit de l'équipe est éloigné de tout code hiérarchique. Personne ne se vouvoie. Mais plus que tout, **l'enthousiasme prévaut** même si **les salaires sont voisins du SMIC**. L'émulation entre salariés et délégués bénévoles est forte.

Certains salariés de La mutuelle des motards travaillent essentiellement pour d'autres organismes du mouvement et très peu pour la mutuelle.

*Vous disposez d'un dossier documentaire qui précise votre mission (document 3).*

### Document 4 Qui êtes-vous ?

#### Groupe 5 Directeur de La mutuelle des motards 1984

Vous êtes Etienne Menuisier, un des fondateurs de la mutuelle des motards et son premier directeur. Vous êtes farouchement attaché à l'idéal solidaire de la mutuelle mais aussi à la pérennité de l'entreprise.

*Vous disposez d'un dossier documentaire qui précise votre mission (document 3).*

## Document élève

### Document 5 Mission et dossier documentaire 1989

Consigne 3

**Votre mission : préparer un jeu de rôles** 20 mn

**Vous êtes membres du Conseil d'Administration de l'assurance mutuelle des motards, chargé de définir sa stratégie et garant des objectifs initialement définis par le mouvement motard.**

**Vous devez préparer sa prochaine réunion, en élaborant (par écrit) des solutions argumentées qui permettront de parvenir à un consensus sur 3 propositions !**

#### Quel est le problème ?

Fin 1989, après quelques années déficitaires, La mutuelle des motards renoue avec les bénéfiques. L'équivalent de 181 000€ pour un CA de 8,8 millions €. Pourtant, on craint une forte sinistralité. De plus, on s'est éloigné de l'idéal mutualiste. La mutuelle est déchirée par les conflits. Inquiet, le personnel s'est doté d'une section CGT.



#### Quelles solutions proposer ?

1- Faut-il changer de stratégie et se consacrer à l'assurance des motos ?

2 - Faut-il refuser d'assurer les motards novices, trop coûteux ?

3 - Comment recréer le dialogue au sein du mouvement ?

-... **mais vous avez certainement de nombreuses autres pistes à présenter au CA ?**

#### Dossier documentaire

### Quelles sont les causes de la crise de 1989 ?

#### Quelle gestion des ressources humaines ?

En 1987, Robert Dupuis, nouveau directeur spécialiste du redressement d'entreprises est recruté et il effectue des virages stratégiques importants.

- Il met en place une politique drastique de réduction des coûts de fonctionnement.
- Il met un terme définitif au tutoiement entre salariés, il institue des contrôles.
- Il licencie 21 personnes parmi eux, certains qui avaient beaucoup donné au mouvement.
- Les commerciaux reçoivent une prime d'intéressement selon le nombre de contrats réalisés.
- Des consultants font leur apparition à la communication.

#### Quel tournant stratégique ?

Depuis 1987, Robert Dupuis impulse une politique de diversification. **Il développe l'assurance auto qui permet des contrats pérennes** et une activité régulière. Résultat d'une politique commerciale agressive basée sur des tarifs compétitifs, le nombre de contrats auto progresse de 41% et représente ¼ du portefeuille de la Mutuelle. Mais les nouveaux assurés auto sont souvent ceux qui ont été refusés ailleurs.

#### Quelle situation financière ?

La mutuelle a perdu la plupart de ses pionniers historiques et 2 000 contrats motos en un an. Le pourcentage de novices (les motards les plus à risques) est toujours resté très élevé.

#### Comment évolue le groupe FFMC (Fédération des Motards En colère) ?

Au sein de la FFMC, le président Jean Burger a pris le pouvoir et il décide de tout.

La Mutuelle a apuré le passif de l'**Association pour l'Éducation des Motards (AEM)** et de la **FFMC LOISIRS** pour l'équivalent de 200 000 €. Elles avaient une trop faible activité.

## Document élève

### Document 6 Qui êtes-vous ?

#### **Groupe 1 Jeunes motards, associés de la FFMC (Fédération française des motards en colère) 1989**

Vous êtes jeunes, donc inexpérimentés et davantage soumis au risque que les plus âgés.

Pour les assurances, vous représentez le « mauvais risque ». Pourtant, depuis toujours, vous composez 55% des sociétaires de La mutuelle des motards), ce qui est excessivement coûteux pour elle (au lieu de 10% dans les autres assurances).

*Vous disposez d'un dossier documentaire qui précise votre mission (document 5).*

---

### Document 6 Qui êtes-vous ?

#### **Groupe 2 Motards expérimentés, associés de la FFMC (Fédération des Motards en colère) 1989**

Vous êtes expérimentés et moins soumis au risque que les plus jeunes. Pour les assurances, vous représentez le « bon risque ». Hélas, en 1989, la plupart des fondateurs qui étaient des motards confirmés à gros bonus comme vous, ne se sont pas réassurés à La mutuelle des motards (Assurance mutuelle des motards). Certains se sont mariés et ont abandonné la moto. D'autres ont été découragés par les tarifs plus élevés que prévu. Et surtout, vous ne reconnaissez plus vos valeurs mutualistes dans le fonctionnement actuel.

*Vous disposez d'un dossier documentaire qui précise votre mission (document 5).*

---

### Document 6 Qui êtes-vous ?

#### **Groupe 3 Délégués bénévoles de la FFMC (Fédération des Motards En colère) et sociétaires de La mutuelle des motards 1989**

Vous avez à cœur de porter les valeurs du mouvement des motards. Au début, votre rôle a été de chercher des contrats. Actuellement, vous intervenez aussi pour compléter le travail des salariés notamment dans les « commissions à 3 ». Malheureusement, les rivalités avec les commerciaux de La mutuelle des motards sont devenues délétères.

Les tensions entre la mutuelle et la FFMC sont très fortes. De plus, au sein même de la FFMC, les conflits sont permanents. L'énergie dépensée pour monter la mutuelle et les autres organisations vous a affaibli humainement. De plus, vous êtes « *meilleurs dans la contestation que dans la gestion de nos structures.* » bulletin FFMC.

*Vous disposez d'un dossier documentaire qui précise votre mission (document 5).*

---

### Document 6 Qui êtes-vous ?

#### **Groupe 4 Salariés de La mutuelle des motards , syndicalistes CGT 1989**

La création de la mutuelle s'est faite dans l'euphorie. Puis les tensions ont commencé avec les différents dirigeants. Le malaise est au maximum avec Robert Dupuis, qui dirige La mutuelle des motards depuis 1987. Il est perçu comme autoritaire et arrogant, et bien loin des valeurs fondatrices de La mutuelle des motards. Il est détesté des salariés, à l'exception des commerciaux.

*Vous disposez d'un dossier documentaire qui précise votre mission (document 5).*

---

### Document 6 Qui êtes-vous ?

#### **Groupe 5 Robert Dupuis, dirigeant de La mutuelle des motards depuis 1987 (1989)**

Vous êtes spécialiste du redressement d'entreprises en difficultés et vous avez été recruté pour résoudre une grave crise de rentabilité avec des pertes annuelles équivalentes à 2 millions d'euros.

**Vous avez effectué des virages stratégiques importants. Mais vous devez faire face maintenant à une crise de gouvernance où vous êtes sévèrement remis en cause.**

*Vous disposez d'un dossier documentaire qui précise votre mission (document 5).*

Document élève

**Document 7 Comment une spirale positive est-elle créée  
à la mutuelle des motards après 1990 ?**

Consigne 4

20 mn

Parmi les éléments ci-dessous, sélectionnez-en 2 qui vous semblent avoir été déterminants pour renouer à la fois avec la rentabilité et avec les valeurs de l'ESS ; justifiez votre choix.

*Travail en petits groupes, sur une affiche.*

**La mutuelle des motards reconquiert sa rentabilité économique**

Robert Dupuis, dirigeant de la mutuelle des motards depuis 1987 démissionne en 1990. En effet, en 1990, suite à sa politique d'assurances tous azimuts, les voitures représentent 1/3 du portefeuille avec une sinistralité supérieure de 15% à celle des motos ! Ceci crée des déficits importants.

1 - Une seule solution : le rappel de cotisations qui n'est possible que dans une structure mutualiste. La mutuelle des motards a besoin de 800 000€ et demande entre 40 et 140€ de cotisation supplémentaire à chaque assuré. Le pari semble impossible. **Mais grosse surprise : les motards sont solidaires.**

2 - L'actuelle AAM (Association des Assureurs Mutualistes, membre de France ESS et de la FFSA, Fédération Française des Sociétés d'Assurance) proche du MEDEF soutient la Mutuelle et les réassureurs renoncent aux 120 000€ qu'ils auraient pu demander sur le rappel de cotisations.

**On passe alors d'une spirale négative à une spirale positive.** A partir de l'an 2000, la mutuelle des motards est largement excédentaire montrant que le secteur de l'ESS n'est pas confiné au non rentable.



**La formation des jeunes motards**

-La mutuelle des motards impulse une politique inédite de formation à la conduite et à la sécurité routière : la sinistralité des motards ayant suivi ces formations est de 10% inférieure aux autres !

- L'Association pour la Formation des Motards (AFDM) développe des moto-écoles labellisées avec des vraies formations à la sécurité et beaucoup de prévention. La FFMC loisirs retrouve sa dynamique.

**L'équipe de direction s'appuie sur les militants**

Patrick Jacquot, militant de toujours de la FFMC prend la direction de la mutuelle des motards. Il crée une véritable équipe au CA. Celui-ci prend des décisions et les assume avec un sens aigu des responsabilités.

**Stratégie : retrouver son cœur de métier**

Le CA entérine un recentrage sur la moto, son cœur de métier et attire ainsi les motards confirmés.

**Une segmentation fine des produits**

Avec seulement 20 000 motos, il était impossible de segmenter. Les statistiques n'étaient pas fiables. Lorsque le portefeuille se développe, les statistiques sont de plus en plus fines. Donc la construction technique des tarifs se précise ce qui permet de les baisser en connaissance de cause.

**Ressources humaines : renforcement de la coordination salariés / bénévoles**

-Les directeurs développent les rencontres avec les syndicats pour établir un dialogue. Tous prennent conscience que le socle de la mutuelle c'est les motards, c'est-à-dire la FFMC.

-Un service de coordination bénévoles de la FFMC / salariés de la mutuelle des motards est créé.

-L'histoire de la mutuelle est enseignée pour sensibiliser les salariés à l'économie sociale.

**Structure du mouvement FFMC**

Chaque organisation assume réellement son indépendance financière et de gouvernance.

D'après l'ouvrage *Mutuelle des motards, Chronique d'une utopie en marche* 2003

« Les utopies ne sont pas incompatibles avec les réalités économiques. La mutuelle a ajouté à son rôle de défricheur et celui de régulateur, en matière de produits comme de tarifs. Un rôle bâti dans la douleur et au prix de crises qui se seraient avérées fatales dans toute entreprise ordinaire.

Souvent caricaturés sous les traits d'insoumis bardés de cuir et dépourvus de neurones, les motards ont su faire vivre leur utopie. »