

## *Dossier professeur*

# Etude de cas L'assurance Mutuelle Des Motards



### Points des programmes étudiés :

- La création d'entreprise : Pourquoi et comment créer une mutuelle d'assurance ?
- La prise de décision : Comment mettre en place la démocratie dans une organisation ?
- Le mode de gouvernance
- Les différents types d'organisation : les mutuelles d'assurance.

### Une pédagogie coopérative

Les phases de travail individuel alternent avec des moments en petits groupes et en classe entière.

Ce dossier propose des informations et des commentaires pédagogiques à destination des professeurs. Les fiches pédagogiques précèdent les documents de travail à destination des élèves.

### Niveaux d'étude :

De la classe de seconde à la formation d'adultes

Dispositif élaboré d'après l'ouvrage :  
*Mutuelle des motards, Chronique d'une utopie en marche* Manuel Marsetti. Editions FPMC 2003

## Table des matières

<b>Eclairage d'ensemble</b>	p3
<b>Résumé du dispositif pédagogique</b>	p4
Comment introduire la séquence auprès des élèves ?	p5
Comment animer le travail individuel ?	
<b>Phase 1. Les préalables à la création de La mutuelle des motards</b>	
Document professeur	p6
Document élève n°1 (1 par élève)	p7
<b>Phase 2 : Les conditions de la création de La mutuelle des motards</b>	
Document professeur	p8
Document élève n°2 (1 par élève)	p9
<b>Phase 3 : Vie de la mutuelle</b>	
Document professeur	P10
Document élève n°4 Mission et dossier 1984 (1 par élève pour la moitié de la classe)	p11
Document élève n°5 Personnages à jouer 1984 (1 personnage par élève)	p12
Document élève n°5 Mission et dossier 1989 (1 par élève pour l'autre moitié de la classe)	p13
Document élève n°6 Personnages à jouer 1989 (1 personnage par élève)	p14
<b>Phase 4 : Pérennisation de la mutuelle</b>	
Document professeur	p15
Document élève n° 7 La spirale positive (1 par élève)	p16
<b>Phase 5 : exploitation du dispositif, évaluation</b>	p17
<hr/>	
Annexes 1, 2, 3, exemples de réponses d'un groupe d'adultes	p18 à 20
Annexe 4 Eléments sur une expérience d'animation en Terminale STMG	p21

## Document professeur

### Eclairage d'ensemble

#### Histoire de La mutuelle des motards depuis 1982

##### 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**

**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.

**En 1981, cette fédération mobilise ses militants pour créer l'Assurance mutuelle des motards :** 40 000 souscripteurs affirment leur soutien au projet en donnant chacun un chèque de l'équivalent de 43€. Puis elle remporte le soutien décisif du mouvement mutualiste - L'actuelle AAM (Association des Assureurs Mutualistes) et la MAIF (fondée par des enseignants en 1934) apportent une aide technique inestimable. Le réassureur est une compagnie suisse de réassurance proche du secteur mutualiste. Enfin elle obtient l'agrément de l'autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) indispensable légalement.

Mais développer une mutuelle d'assurance n'est pas simple. La mutuelle des motards traverse des difficultés et des crises au fil des ans. En particulier des problèmes de rentabilité et de management.

Son problème de fond : comment assurer un équilibre économique tout en gardant ses valeurs de l'économie sociale et solidaire ?

##### Actuellement

La mutuelle des motards a dégagé un chiffre d'affaires de 93,9 M€ en 2015. Elle est installée près de Montpellier dans un spectaculaire bâtiment de 9000 m<sup>2</sup>.

**Ce succès est un cas unique dans l'histoire de l'assurance.**



Bâtiment Mezz'O - La Mutuelle des Motards

##### Quelques chiffres de la mutuelle des motards

	CA en milliers €	Nombre de salariés	Nombre de sociétaires	Nombre de contrats souscrits
1987	8 019	70		19 182
1995	20 038			70 194
2000	43 763			153 183
2008	77 582		210 569	282 514
2014	94 262	400	215 638	296 797
2018	106 843	420	237 658	337 496

## Résumé du dispositif pédagogique

	Titre	Organisation de la classe	Objectifs	Support utilisé	Durée
0	<b>Introduction de la séquence</b> <i>Définition</i> <i>Objectifs</i>	Classe entière	Présenter le cas et ses enjeux	Définir l'ESS. Informer des objectifs de la séquence	10 mn
1	<b>Phase 1</b> <b>Les préalables</b> <b>Création de La mutuelle des motards</b> <i>En 1982, l'exclusion sociale des motards a duré pendant des années. Ils doivent se prendre en mains</i>	Travail individuel écrit	Réfléchir sur le processus de création d'une entreprise d'assurance et tout particulièrement de l'ESS. Découvrir le contexte.	Document 1 1 page	15 mn
2	<b>Phase 2</b> <b>Conditions de la création</b> <i>1 Le mouvement militant se mobilise pour créer l'Assurance mutuelle des motards.</i> <i>2 Les motards remportent le soutien décisif du mouvement mutualiste</i>	Travail de groupe : Mise en commun	Mettre en commun des actions-proposées individuellement. Comparaison avec les faits réels.	Document 2 1 page	15 min
3	<b>Phase 3</b> <b>Vie de la mutuelle</b> <i>1984 Crise de rentabilité</i> <i>1989 Crise de gouvernance</i> 5 rôles à jouer : motards expérimentés ou jeunes, salarié, dirigeants, militants	Travail en petits groupes Préparation de 2 jeux de rôles : 1984 et 1989 Puis 2 jeux de rôles	Questionner les valeurs et les modes de fonctionnement d'une mutuelle.  Y-a-t'il compatibilité entre les valeurs de solidarité et la rentabilité ?	Document 3 et 4 pour la moitié des groupes Doc 5 et 6 pour l'autre moitié	20 min  15 mn  Puis 15 mn
4	<b>Phase 4</b> <b>Pérennisation de la mutuelle</b> <i>Les années 1990</i>	Travail en petits groupes Rédaction d'une affiche par groupe puis exposés Ou Résumé du doc 7 par le prof. et discussion à l'oral	Examiner la cohérence entre - la stratégie qui a permis de surmonter les difficultés et - les valeurs de l'ESS	Document n°7 1 page	20 mn
5	<b>Phase 5</b> <b>Analyse réflexive</b> <i>La spécificité de La mutuelle des motards</i> <i>L'apprentissage coopératif</i>	Classe entière	Mettre en commun ce qu'on a appris, ce qui a surpris. Evaluer le dispositif, réfléchir sur le mode d'apprentissage.		10 mn
				<b>Durée totale</b>	<b>2h</b>

## Comment introduire la séquence auprès des élèves ?

### 1 Se présenter et préciser les objectifs :

#### L'étude de cas : La mutuelle des motards

Dans la situation des années 1980, un besoin est très mal couvert par les entreprises capitalistes classiques : le besoin d'assurance des motards. Ils se regroupent dans une association, la Fédération des Motards en Colère (la FMC) puis ils vont créer leur propre assurance avec des valeurs de solidarité et d'entraide.

#### Les modalités pédagogiques

Travailler l'ESS en favorisant la collaboration et la coopération entre élèves. Cette étude de cas permet d'aborder un exemple d'entreprise de l'ESS de façon constructive et critique par une approche des problèmes rencontrés et des solutions construites.

#### Les phases de travail :

Eventuellement, la séquence peut être précédée par l'élaboration d'une fiche par organisation : La mutuelle des motards, la FMC, la FMC LOISIRS, L'Association pour la Formation des motards (AFDM).

Le travail est individuel et écrit pour permettre l'implication de chacun, puis en groupes avec courts jeux de rôles pour favoriser les débats socio-cognitifs, à nouveau des petits groupes puis la classe entière pour favoriser l'assimilation des méthodes d'apprentissage et des savoirs.

Le temps fort est la présentation des 2 jeux de rôles. On les prépare dans toutes les phases précédentes et on les exploite ensuite. C'est le cœur du dispositif autour duquel est construite la dynamique pédagogique.

Un temps d'exploitation et d'évaluation est prévu à la fin du dispositif.

#### Le cadre de travail : l'ESS

##### Définition de l'ESS

« Les mutuelles font partie de l'ESS au même titre que les associations, les coopératives et les fondations, mais aussi certaines entreprises à statut commercial, poursuivant un objectif d'utilité sociale et respectant certaines règles statutaires.

« Traditionnellement on distingue les mutuelles de santé (ex, MGEN) qui assurent les personnes et les assurances mutuelles qui assurent les biens (ex, MAIF, AMDM) et proposent les assurances vie, progressivement ces deux champs ont tendance à se recouvrir. »

## Phase 1. Les préalables à la création de La mutuelle des motards

### Pourquoi et comment animer le travail individuel ? 20 mn

*En 1982, l'exclusion sociale des motards a duré pendant des années. Ils doivent se prendre en mains.*

#### Objectifs

Présenter le contexte qui explique que les motards ont besoin d'une assurance. Celui-ci ne peut pas être assuré par le marché. Cette phase permet de poser le cas « MUTUELLE DES MOTARDS » dans un contexte politique avec l'élection de Mitterrand à la présidence de la République, économique avec le secteur de l'assurance, et juridique avec les contraintes de réassurance.

#### Modalités

Chaque élève découvre seul la situation. Il peut ainsi émettre par écrit ses propres hypothèses qui lui permettront d'aborder le travail de groupe avec assurance.

Le document 1 apporte à chaque élève des éléments sur le contexte qui a nécessité et permis la création de La mutuelle des motards.

Il faut inviter les élèves à signaler systématiquement les mots qu'ils ne comprennent pas. Par exemple, stigmatisation = mise à l'écart, préalables = réalisés avant, ....

**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.

## Pourquoi ce travail en petits groupes ? Comment l'animer ?

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

- 1 Le mouvement militant se mobilise pour créer l'Assurance mutuelle des motards.
- 2 Les motards remportent le soutien décisif du mouvement mutualiste

Le document 2 distribué apporte quelques informations sur ce qui a permis la création de cette mutuelle et l'organigramme du mouvement.

#### Objectifs :

- Amorcer le travail de groupe par une tâche plutôt facile.
- Rassurer les élèves en leur permettant de comparer et de compléter leur réponse écrite.
- Permettre une comparaison entre la situation imaginée et la situation réelle.

#### Modalités :

Pour gagner du temps, on se contente d'une discussion entre élèves du groupe. Il n'y a pas de production de document demandée.

Le professeur demandera avant d'introduire la phase 3 si les élèves ont été surpris par le contenu du document et s'il y a des questions.

---

#### **Exemple de réponse en classe :**

« En gros et à nous tous, nous avons bien cerné le problème et les solutions efficaces. C'est chouette, la mobilisation des motards a bien fonctionné ».



## 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 débloquent 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*.



7 juillet 2020

L'Assurance Mutuelle Des Motards

Document professeur

20 mn, puis 2 fois 15 mn

## Pourquoi ce travail en petits groupes ?

### Comment l'animer ?

#### Phase 3 : Vie de la mutuelle

#### Préparation puis représentation de 2 jeux de rôles

##### Organisation

La classe est partagée en 2 grands groupes :

- Le premier travaillera sur la crise de rentabilité de 1984 (document 3). Chaque élève se verra attribuer un rôle (document 4 à découper).
- Le deuxième travaillera sur la crise de gouvernance (document 5). Chaque élève se verra attribuer un rôle (document 6 à découper).

Chaque grand groupe est divisé en 5 sous-groupes. Les mêmes rôles sont distribués dans chaque groupe :

1. Dirigeants de La mutuelle des motards
2. Salariés
3. Motards militants de la fédération des motards en colère
4. Motards expérimentés
5. Jeunes motards

L'idéal est donc de travailler avec au moins une trentaine d'élèves (10 groupes de 3). A moins de 30, on peut garder les groupes « dirigeants » et « salariés » et regrouper les motards en un seul groupe. Les groupes 3, 4 et 5 alors n'en forment qu'un : les motards.

Exemple à 30 élèves :

- 15 élèves joueront la crise de 1984 et 15 autres celle de 1989.
  - o Avec à chaque fois, 3 dirigeants, 3 salariés, 3 motards militants, 3 motards expérimentés et 3 jeunes motards.

Exemple à 18 élèves

- 9 élèves joueront la crise de 1984 et 9 celles de 1989.
  - o Avec à chaque fois, 3 dirigeants, 3 salariés, et un groupe composé d'un motard militant, d'un expérimenté et d'un jeune.

##### Minutage :

- Lecture attentive du document distribué (documents 3 et 5). *10 mn*
- Mise en commun : préparation des arguments à présenter aux jeux de rôles et décisions proposées. *10 mn*
- Jeux de rôles : les différents petits groupes de 1984 se retrouvent pour confronter les différents points de vue. Puis même chose pour 1989. *2 x 15 mn*

##### Animation des groupes

Le professeur passe de groupe en groupe pour vérifier si le vocabulaire du texte est bien compris et si la consigne de travail est claire. En aucun cas il ne donne de réponse ce qui court-circuiterait la réflexion des élèves et leurs interventions dans le jeu de rôles. Il les laisse faire leur cheminement tranquillement.

##### Animation des jeux de rôles

Le professeur joue le rôle du président du CA. Il est garant que 3 propositions unanimes ou au moins consensuelles et non contradictoires vont être formulées. Il ne vote pas. Il anime les débats. Il rappelle les enjeux et les informations essentielles. Il donne la parole avec diplomatie et de façon à ce que tous les arguments soient exprimés. Il relance le débat quand c'est nécessaire. Il formalise les propositions... et il gère le temps.

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 FPMC, 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 4 Qui êtes-vous ?****Groupe 1 Jeunes motards, associés de la FPMC (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 FPMC (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 FPMC (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 affaibli humainement. De plus, vous êtes « *meilleurs dans la contestation que dans la gestion de nos structures.* » bulletin FPMC.

*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'arrachepied. 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 bénéfices. 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 FFM (Fédération des Motards En Colère) ?

Au sein de la FFM, 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 **FFM 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 FPMC (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 FPMC (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 FPMC (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 FPMC sont très fortes. De plus, au sein même de la FPMC, 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 FPMC.

*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).*

## Pourquoi ce travail en petits groupes ? Comment l'animer ?

### Phase 4

### Pérennisation de la mutuelle

*Après 1990*

#### Organisation

Travail en petits groupes de 3 à 5 élèves si possible en mélangeant ceux des groupes précédents.  
Rédaction d'une affiche par groupe après avoir lu le document 7, puis exposés (*si on a le temps*).

Si les phases précédentes ont nécessité plus de temps que prévu, le professeur exposera le résumé des actions menées par la mutuelle des motards pour surmonter ses difficultés. Il met l'accent sur le fait que les solutions apportées ont reposé sur la mobilisation des adhérents de la FFMC, sur la prévention et la formation des jeunes.

Il donne ensuite la parole aux élèves pour une discussion sur la pérennisation d'une entreprise non capitaliste dans un système capitaliste dominant.

#### Contenus

Examiner la cohérence entre

- la stratégie qui a permis de surmonter les difficultés et
- les valeurs de l'ESS

#### Document n°7

1 page

#### Durée

20 mn

#### **Résumé du document 7**

Le dirigeant qui avait mené une politique d'assurance tous azimuts démissionne : les voitures assurées avaient une sinistralité bien supérieure à celle des motos.

La solution passe par la mobilisation des motards et le rappel de cotisations qui permet de collecter 800 000€. Les mutuelles et le réassureur soutiennent La mutuelle des motards. On crée ainsi une spirale positive.

La mutuelle des motards lance une politique de formation et de prévention inédite qui permet de baisser considérablement la sinistralité.

La direction est assurée par un militant de la première heure.

La mutuelle des motards se recentre sur les motos. Grâce à un nombre considérable de motos assurées, elle affine sa segmentation de produits donc sa pertinence et sa rentabilité.

La coordination salariés / bénévoles est renforcée. Le dialogue avec la Direction est vivifié.

Conclusion : les utopies peuvent être compatibles avec la réalité économique.

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. »





## Phase 5

### Classe entière

### Evaluation du dispositif et méta cognition

**Ce debriefing a pour objectif la prise de conscience du travail réalisé : il conforte les apprentissages et pose des bases pour des réinvestissements ultérieurs...**

#### Discussion

10 mn

Qu'avez-vous appris sur :

- La mutuelle des motards ?
- L'ESS ?
- L'apprentissage coopératif ?

*Si le groupe de travail rassemble des formateurs :*

- Comment transposer ce dispositif en classe ? Ou dans les formations que vous assurez ?

Evaluation du dispositif et corrections à y apporter.

---

Si on dispose de plus de temps, il est intéressant d'interroger les participants sur leur vécu et sur ce qu'ils ont appris, phase par phase. L'idéal est de faire parler tous les participants, chacun son tour. Evidemment s'il y a beaucoup de participants, il faut aller vite pour éviter la lassitude.

- Pour les élèves, ils prennent conscience de leur façon d'apprendre.
- Pour les formateurs, ils apprennent à animer ce type de dispositif en le questionnant.

Par exemple, l'animateur interroge :

« Lors de la première phase, en travail individuel, vous avez imaginé les actions-clés pour créer la mutuelle. Comment avez-vous vécu cette phase d'écriture individuelle ? Qu'y avez-vous appris ? »

La consigne est répétée pour chaque phase.

Puis le débat est ouvert sur toutes les questions ou les réflexions de tous.

## Annexe 1

### Phase individuelle 1 Exemples de réponses d'un groupe d'adultes

#### « Réponse 1

Trouver les gens, les convaincre. Recruter autour d'un projet  
Trouver l'argent : cotisations, participations financières pour créer une caisse commune  
Créer la structure : faire une AG, définir les objectifs, déposer des statuts, réfléchir au fonctionnement  
Se former : acquérir des compétences techniques  
Se réassurer : demander le soutien d'autres mutuelles, un agrément.

#### Réponse 2

Statuts à rédiger et à déposer  
Réunir un nombre suffisant d'adhérents  
Fond de départ à trouver  
Réassurance : trouver une compagnie  
Former une équipe technique  
Trouver des locaux, du matériel, etc.

#### Réponse 3

Faire une demande en préfecture et à la MAIF  
Faire une déclaration à la préfecture  
Elire un bureau  
Rédiger une charte et des statuts.  
Trouver un organisme de réassurance.

#### Réponse 4

Trouver des fonds : faire appel aux motards  
Créer une association : déclaration, bureau, statuts, etc. ;  
Comment se réassurer ?

#### Réponse 5

Trouver un ami  
Déclarer la fondation de la société à l'état  
Créer une caisse commune  
S'assurer  
Elire un président et un vice-président  
Faire une liste de problèmes à résoudre et les résoudre. »

**Annexe 2****Jeu de rôles : Crise de 1984****Exemples de réponses d'un groupe d'adultes****Introduction par le meneur de jeu**

« Il présente la crise et les diverses solutions proposées. Faut-il continuer à assurer les jeunes ? Les faire payer plus cher ? Donner des avantages aux expérimentés pour les fidéliser ? Chercher un consensus.

**Directeur**

Faire une enquête auprès des salariés pour leur faire croire qu'on s'intéresse à eux.

Placer le siège de la société dans un paradis fiscal... Réinvestir les bénéfices en Bourse.

Il ne faut décourager ni les motards expérimentés, ni les novices. Mais les salariés travaillent 35 heures. Ce n'est pas assez.

Pourquoi ne pas assurer les voitures des motards ? Ca doublerait le nombre de nos assurés. La Maif assure bien d'autres personnes que les profs ! La Camif vend à tout le monde !

Les jeunes motards sont vraiment casse pieds. Ils sont de dangereux suicidaires. Faire un boulot de formation, c'est le rôle de l'Etat pas le nôtre. Il gagne assez d'argent avec les permis !

Nous n'avons pas d'argent à investir.

**Salariés**

On n'a plus de bénéfices ! On a un problème de management. On bosse pour la mutuelle mais aussi pour d'autres structures. Pourquoi les fondateurs sont partis ? Ils n'ont pas eu le droit à la commission à 3 ? Il faut savoir pourquoi les fondateurs sont partis : ils trouvent ça trop cher ? Ils ne sont pas solidaires ? Ça reste moins cher qu'ailleurs.

Les assurances se foutent des motards et les confirmés se barrent. Qu'est-ce que c'est ça ?

Le canard rapporte ou il coûte cher ? Ce n'est pas clair.

Si vous voulez faire des formations, il faut embaucher.

C'est comme à mon club de tir à l'arc. L'abonnement à la revue est obligatoire.

Ils n'ont que 20 000 sociétaires au lieu des 40 000.

La mutuelle finance tout : la formation le journal.... Ce n'est pas normal.

Il y a trop de morts. Il faut leur mettre des pare chocs et enlever le moteur !

Il faut travailler la classification : est ce que les grosses motos sont les plus dangereuses ? Ce n'est pas sûr.

**Motards****Jeunes**

La base de notre mutuelle, c'est la solidarité. Si on y renonce notre projet n'a plus de sens. Si le directeur investit en Bourse, il sera débarqué vite fait ! Les propositions du directeur ne sont pas cohérentes avec les valeurs mutualistes.

Il ne faut pas renoncer à la formation et à l'éducation ; ça permet de réduire les risques.

La mutuelle des motards qui assure des voitures, ça n'a pas de sens !

C'est le combat de tous qui a permis de supprimer la vignette.

Il faut recruter sinon il n'y a pas de solutions. Plus on aura d'assurés plus le risque sera réparti.

Il faut peut-être changer de dirigeants ! Nous avons besoin d'un audit.

**Vieux**

Si on augmente trop les tarifs des jeunes, on devient comme les autres.

Les motards confirmés trouvent que la mutuelle est devenue trop chère. Payer 43 € pour aider d'accord.

Mais une assurance plus chère que les autres non ! A la Lloyd je paie moins cher. J'ai des super bonus.

On ne peut pas obliger les motards à s'abonner au journal.

Avec nos grosses *Harley Davidson*, nous n'allons pas vite. Il faut en tenir compte dans les tarifs.

Assurer les voitures, c'est entrer en concurrence avec les autres assurances.

**Consensus**

- Assurer les voitures des motards.
- Faire un audit.
- Baisser les tarifs des motards confirmés de 10% pour qu'ils reviennent à La mutuelle des motards . »

**Annexe 3****Exemple « adultes »  
Jeu de rôles : Crise de 1989****Introduction par le meneur de jeu**

« Nous avons renoué avec la rentabilité. Mais il y a beaucoup de tensions et il faut renouer avec un fonctionnement plus serein. L'enjeu est d'assurer la pérennité de notre mutuelle. Comment améliorer le mode de fonctionnement ? Nous devons chercher un consensus sur 2 solutions, en 10 mn.

**Délégué motards expérimentés**

Nous ne savons pas qui nous coûte le plus ; il semble que les voitures ne soient pas un bon créneau. Nous devons nous recentrer sur notre mission historique : assurer les motards.

On pourrait chercher des partenariats avec d'autres mutuelles spécialisées dans l'automobile. C'est clair que nous devons nous recentrer sur métier en accompagnant mieux les jeunes. Offrir des cadres de prévention. Les automobilistes nous apportent quand même un revenu important. Proposer un contrat voiture aux motards est une bonne idée. Mais il faut consacrer notre énergie à bien intégrer les jeunes qui sont l'avenir de la mutuelle.

**Le dirigeant**

Je suis tout à fait d'accord avec la CGT. Nous avons un peu oublié nos bénévoles qui pourraient s'investir davantage. Les jeunes motards pourraient être parrainés par les motards expérimentés. Tout le monde doit être conscient de notre problématique sur l'assurance des motards débutants qui nous coûtent cher et des motards confirmés qui ont peu d'accidents.

Nous avons un peu de bénéfices ce qui nous permet de réfléchir sur l'idée de lier l'assurance du motard à son assurance voiture.

Nous sommes favorables à un intéressement individuel.

On peut aussi chercher un réassureur. Le dialogue social doit se développer. Par exemple, on pourrait se réunir une fois par mois.

**Représentant du personnel CGT**

Il faut créer des événements autour de la moto pour retrouver une dynamique. Il faut aussi retrouver une identité que nous sommes en train de perdre avec l'assurance des voitures. Nous voulons développer des actions de prévention qui seraient positives pour nous et pour nos assurés.

Je suis plutôt d'accord avec mon camarade directeur. Avec une nuance : la prime d'intéressement ne doit pas être seulement destinée à quelques-uns. Nos camarades et moi-même proposons que la prime soit partagée par tous puisqu'elle est le fruit du travail collectif.

La direction ne nous écoute pas assez. La société n'est pas humaine. Il faut développer les espaces de dialogue.

Au niveau stratégique, on n'a pas à attirer ainsi les mauvais automobilistes. En revanche proposer un tarif préférentiel aux motards qui assurent leur voiture chez nous est une bonne idée.

**Jeunes motards**

L'idée de créer des partenariats entre motards expérimentés et débutants est excellente. Nous avons plus d'accidents que les autres. Nous ne savons pas vraiment ce qu'est une mutuelle et ça nous intéresserait d'être plus impliqués.

Il faut intégrer mieux les jeunes et les faire participer aux décisions. Du coup nous serons davantage responsabilisés aussi par rapport à nos accidents.

**Consensus**

- Créer des parrainages entre motards expérimentés et débutants et plus généralement développer la prévention et la formation des jeunes.
- Lier l'assurance des motos à celles voitures des motards. Arrêter l'assurance des voitures tous azimuts.
- Développer le dialogue social à l'intérieur de l'entreprise.

## Annexe 4

## Quelques éléments sur une expérience d'animation en Terminale STMG

L'enseignement de l'ESS est très présent dans les programmes de la filière STMG. A la demande d'une professeure d'économie gestion, une équipe de Ressourc'ESS de L'ESPER a animé un dispositif sur l'Histoire de l'ESS et une étude de cas sur La mutuelle des motards en terminale au lycée Aristide Briand d'Evreux au début février 2018.

Les élèves ont bien joué le jeu des consignes que nous leur avons proposées. Ils connaissent une quantité importante d'associations, de mutuelles, de fondations.

La classe a été répartie en 5 groupes pour préparer les jeux de rôles : jeunes, vieux motards et motards délégués de la Fédération Française des Motards en Colère, dirigeants et salariés. Ils devaient élaborer des propositions consensuelles pour sortir d'une crise de management.

Les élèves se sont montrés très intéressés par les contenus et très heureux de travailler en groupes même s'ils ont mis du temps à se mettre au travail et s'ils ont produit un fond sonore excessif. La prise de parole à l'oral pour présenter leur affiche ou jouer un jeu de rôles, a été laborieuse.

### **L'évaluation des élèves**

« Sympa, nouveau, intéressant », « le travail de groupes permet de communiquer avec les autres » ; « Je n'étais pas du tout au courant qu'il pouvait se passer autant de choses dans cette mutuelle; » « Certains documents de travail sont un peu difficiles ».

