

Le devenir des mutuelles, contributions au débat.

La solidarité d'un point de vue économique, juridique et humain.

IDIRES a accompagné la réalisation de la recherche action sur les valeurs de solidarités menée par l'Institut Montparnasse. Dans un rapport intermédiaire nous avons fait apparaître les termes du débat sur la notion de valeur. Dans ce rapport final nous reprenons les termes des trois conférences où nous avons été associés.

Cette mise en perspective conduit à rendre visible à la fois comment le mouvement mutualiste s'est construit, et déconstruit et comment il peut se reconstruire.

Reprenant les principes des caisses de secours populaires, les mutuelles ont souvent été créées dans des contextes de crise économique et sociale en réponse à l'absence de moyens de l'Etat et à la défaillance du marché. Il s'agissait de protéger et de garantir un revenu à des individus cherchant à se protéger collectivement des aléas économiques. Développées selon des logiques solidaires, professionnelles ou territoriales, les mutuelles ont traversé les crises et les évolutions réglementaires. Le mouvement mutualiste est devenu une forme originale d'entreprendre, conduisant à des formes multiples, de mutuelles, d'assurances et même de banques. Ces communautés de personnes, adhérents, sociétaires, adhérents-sociétaires montrent qu'il y a autant de modèles que de mutuelles. Le dénominateur commun semble être le discours sur les valeurs, et une gouvernance centrée sur une articulation du pouvoir entre élus et technocratie.

Les réglementations récentes associées à la mise en place de solvabilité, ont mis en évidence la complexification des systèmes de gestion, le besoin de montée en compétence des conseils d'administration, mais aussi les risques de décrochage des adhérents. Ce qui faisait sens pour une adhésion comme un mouvement militant semble se diluer sous l'influence de la marchandisation et de l'individualisation. Confrontées à la banalisation de l'offre voire de leur gestion les mutuelles sont confrontées à la nécessité de répondre collectivement à l'expression de besoins individuels.

La principale caractéristique d'une mutuelle est l'absence d'actionnaires à rémunérer ce qui a permis de développer des principes solidaires par une redistribution des excédents de gestion et le développement de prestations aux adhérents. Cependant cet entre soi est malmené par

les impératifs économiques et le besoin de trouver de nouveaux adhérents. Les mouvements de regroupement et de concentration correspondent à des logiques économiques mais ouvrent aussi des risques de crise identitaires. L'adhérent, sociétaire, ou client devient alors juste conduit par une motivation d'arbitrage entre ses cotisations et les prestations attendues.

Les mutuelles sont donc devenues des citadelles assiégées confrontées à la marchandisation et à la mise en concurrence. Les opérateurs de marché lorgnent sur leurs portefeuilles d'adhérents. Ce lent glissement s'accélère par la disparition des petites mutuelles sous l'effet des contraintes économiques et des marges de solvabilité à garantir.

Ainsi, le modèle assurantiel, de cotisation en fonction du calcul d'un risque probabilisé, risque de prendre l'ascendant sur le discours sur les valeurs et la solidarité intergénérationnelle.

C'est pourquoi il est utile de comprendre ce qui fait sens, et de le confronter aux pratiques. Le modèle mutualiste connaît son Big Bang.

Historiquement la mutualité a été fondée sur un discours et des pratiques solidaires. Les notions de solidarité faisaient sens même si le périmètre n'en était pas toujours clairement défini. L'entre soi, professionnel ou territorial permettait de cibler les besoins et les coûts de gestion. Mais pour beaucoup de mutuelles l'assèchement du recrutement, et le vieillissement ont conduit à revoir le mode de calcul des cotisations voire les conditions d'adhésion.

Dans les années 2000, la gestion des mutuelles s'est complexifiée demandant l'embauche de compétences aux conditions du marché. Peu à peu les techniciens ont pris la place qui leur revenait quelquefois aux dépens des élus et parfois au détriment des relations avec les adhérents. La recherche de sens est devenue une préoccupation dans la relation adhérent-militant. Cette crise du sens a aussi traversé les mouvements associatifs et les mouvements politiques.

Les années 2010 ont mis en évidence que les mutuelles n'étaient pas des entreprises comme les autres mais qu'elles étaient des entreprises. La mise en place de solvabilité 2 vise la protection des consommateurs – adhérents, clients, sociétaires. Les banques mutualistes sont les premières impactées par la professionnalisation de la profession. Les élus doivent prouver leurs compétences, et la notion de dirigeant effectif d'une banque demande de justifier d'une formation bancaire. Ainsi se trouve consacré ce qui peut devenir un face à face entre la technocratie garante de la bonne gestion et un conseil d'élus porteur des valeurs historiques. Les mutuelles santé sont rentrées en résistance mais elles se sont aussi adaptées en faisant monter en compétence leurs conseils d'administration. Cependant cette montée en technicité a pu avoir pour effet un décalage entre les besoins de décision et l'implication de la vie militante. Au-delà de l'engagement des adhérents c'est aussi le profil des élus qui a lentement glissé sous la pression professionnelle. Dans plusieurs mutuelles il est devenu difficile de trouver des adhérents prêts à s'engager au détriment de leur carrière ou de leur vie professionnelle. Ainsi le mouvement mutualiste vacille sur sa base de moins en moins engagée et sur le besoin de trouver des ressources militantes. Le constat est fait que les

conditions historiques et politiques du développement des mutuelles ont changé et que le modèle doit se réinventer.

Le troisième élément du Big Bang, est lié au BIG Data. Les enjeux marchands liés à l'utilisation des données reconfigurent les marchés des télécoms, de la Banque, de l'assurance et des mutuelles. Ainsi tout devient une question de données y compris les données de santé qui ont encore plus de valeurs que les données bancaires ou de consommation. Les modèles assurantiels sont liés à l'aversion au risque, dès lors on mesure que les avancées technologiques récentes telles que la médecine prédictive et le croisement des données de santé modifient complètement le calcul économique et les primes de risques. Dès lors les mutuelles par leurs fichiers et les données dont elles disposent sont assises sur un coffre-fort que les opérateurs technologiques, mais aussi les banques et les compagnies d'assurance voudraient bien récupérer. Cette marchandisation des Data est l'évolution récente des modèles économiques, où les entreprises les plus profitables ne sont plus les vendeurs de tubes, mais leurs utilisateurs avec des banques de données. La création de valeur a changé de forme, passant du contenant au contenu. Mais plus généralement et précisément de nouvelles formes de services à la personne apparaissent. Le potentiel devient illimité en termes de segmentation et de services individuels, mais aussi de politique de prévention. Le marché de la santé se réorganise avec de nouveaux entrants, tels que les vendeurs de technologies et les sociétés de données. Le modèle mutualiste est ici interpellé sur ses fondements de non différenciation et de non individualisation de l'offre et pourtant ses adhérents veulent du service. C'est un point éthique fort, savoir offrir des services individualisés sans commercialiser les données dont les mutuelles disposent

On comprend dès lors que la recherche sur les valeurs menées par l'Institut Montparnasse prend tout son sens. Elle comprend à la fois une dimension française liée à des conditions historiques du développement des mutuelles mais aussi à une dimension internationale liée à l'évolution des systèmes mutualistes. L'objectif est la mise en perspective de ce qu'est devenu le mouvement mutualiste et ce qu'il peut devenir.

PRESENTATION DE LA RECHERCHE SUR LES VALEURS

La recherche sur les valeurs a conduit à des entretiens, à la participation à des réunions et à la contribution et la participation aux débats et conférences organisés par l'Institut Montparnasse.

Ainsi au-delà des textes produits par les chercheurs, sur les valeurs, a été conçue une recherche conduisant à problématiser la notion de valeur au regard de l'évolution des organisations mutualistes. Les organisations mutualistes ont fait de la notion de valeur un signe distinctif de la sphère marchande. Mais ce qui semble aller de soi dans l'imaginaire et dans l'histoire de la mutualité, demande d'être confronté aux évolutions des comportements

des adhérents devenus consommateurs. Finalement l'enjeu est bien celui de la relation de l'organisation avec ses adhérents.

Les profils et les attentes ont évolué. Les travaux des sociologues, économistes, psychologues montrent une évolution rapide des comportements des individus et le changement des rapports aux groupes et à l'organisation. Traiter collectivement des aspirations individuelles conduit à définir un nouveau paradigme de conception et d'organisation du mouvement mutualiste.

Il y a bien autant de modèles mutualistes qu'il y a de mutuelles. C'est cette articulation entre ce que sont les offres des organisations et les besoins des adhérents, qui fait la spécificité d'une organisation mutualiste.

Le marché a pris l'habitude de segmenter et de banaliser les produits. Les mutuelles ont besoin de recréer de l'appartenance et de l'adhésion. Cette production de sens est centrale. C'est pourquoi la contribution d'IDIRES, se fait en 2 temps. Au-delà de la participation au débat, il s'agit de contribuer à donner un sens à la notion de valeur à partir de ce que sont les besoins. Les comportements individuels changent alors que les mutuelles sont sur leurs fondements historiques. IDIRES en tant que structure de recherche sur l'estime de soi, met en évidence ce que sont les évolutions des besoins et des attentes des individus. Le raisonnement est transposable de l'entreprise et de leur conduite du changement vers les mutuelles et leur besoin de faire sens et de produire de l'adhésion.

Le travail effectué interroge le modèle mutualiste. La demande des adhérents au regard de ce que deviennent les entreprises et les organisations va sur une recherche d'estime de soi et un besoin de sens.

L'estime de soi est donc un levier de partage de valeurs dont on montre la pertinence et le mode opératoire. Ce changement de paradigme conduit effectivement les mutuelles à répondre collectivement à des aspirations individuelles. Ces changements en cours conduisent à redéfinir et à faire évoluer les rapports entre les mutuelles et leurs adhérents. Ce n'est pas qu'une question de communication ou de marketing, mais bien la nécessité de réécrire le modèle mutualiste en fonction de ce que deviennent les adhérents consommateurs. Le modèle mutualiste est un système de valeurs, mais son objet et son contenu sont amenés à évoluer.

L'estime de soi est un mécanisme d'analyse de ce que sont les comportements, les attentes et les valeurs. Ce regard conduit aussi à revoir comment se produisent des valeurs.

Les mutuelles sont à la croisée des chemins, comme à la fin d'un cycle, dans une nécessité de se ré-inventer. Nous proposerons aussi une synthèse des débats qui ont été portés par l'Institut Montparnasse à la fois en juin 2016, et en décembre 2017.

CE DOCUMENT EST ORGANISE EN QUATRE PARTIES :

- I. Le mutualisme face aux processus de création de valeurs individuelles et collectives notions de valeur individuelle et collectives, rapport d'étape
- II. Les valeurs de solidarité d'un point de vue philosophique et humain , table ronde Avril 2016
- III. Solidarité, économie, philosophie et droit, table ronde Juin 2016
- IV. Valeurs de solidarité, identité et gouvernance mutualiste, Décembre 2017
- **Annexes :**
- -Construction, déconstruction et reconstruction de l'identité mutualiste, Yves Poirmeur

LE MUTUALISME FACE AUX PROCESSUS DE CREATION DE VALEURS INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES

Le développement d'organisations mutualistes au XXème siècle s'est un peu fait à contrecourant de la pensée dominante d'une organisation productive faite de division du travail et d'une conception sociale centrée sur l'individualisme.

Historiquement se sont créées dans la sphère marchande de grandes organisations privées et de grandes organisations à vocation non lucrative dans la sphère sociale. A la fin du XXème siècle, avec d'un côté le dé tricotage de l'espace public et de l'autre la marchandisation de l'espace des biens collectifs tels que la santé et l'éducation, la mise en concurrence des grandes organisations publiques et privées a renforcé l'incertitude et le manque de confiance dans l'avenir. La crise actuelle se caractérise par une perte de repères et de sens collectif. Les fondements historiques des organisations sociales, à savoir la construction d'un monde meilleur, le partage et la redistribution, sont confrontés à l'affaiblissement des modèles sociaux au profit de calculs d'opportunité et d'engagements individuels de court terme. Le manque de vision et la perte d'horizon fragilisent les constructions sociales. Les réseaux sociaux offrent bien une forme d'organisations nouvelles dont la tentation peut être de servir d'alternative aux prérogatives des structures sociales historiques. Les Etats et les organisations sociales traditionnelles sont présentées dépassés voire hors-jeu. Des contre-pouvoirs d'opinion sont alimentés par des canaux presque incontrôlables. Dans ce contexte d'un monde qui change, l'émotion dicte l'action. La réaction et le pilotage à vue guident même l'action publique. Quelle place donner à l'individu ?

Il importe de réinterroger notre modèle de société. Nous sommes confrontés aux fondements de ce qui fait le vivre ensemble. Il importe de mettre en cohérence les discours et les actions. A ce point d'évolution et désordre voire de rupture, dans ces crises économiques, sociales, politiques, environnementales, culturelles qui heurtent notre histoire.

La question des valeurs mérite une approche pluridisciplinaire quant à leur impact sur nos modèles d'organisations économiques et sociales. C'est en ce sens que l'Institut Montparnasse a porté une recherche sur les valeurs de solidarité.

Les organisations mutualistes et l'économie sociale ont pu traverser la crise de 2008, des inquiétudes apparaissent sur les conditions de pérennité des organisations sociales soumises aux contraintes financières de court terme, aux évolutions des réglementations et aux difficultés de répondre à la fois à ce que peuvent être les aspirations individuelles et collectives.

Ces constructions historiques que sont les mutuelles sont confrontées aux changements rapides à la fois des comportements, des attentes, des besoins des adhérents mais aussi aux conditions économiques, financières et juridiques de l'exercice de l'activité. Ce qui faisait sens

en termes de solidarité est confronté aux évolutions sociétales d'individualisation et de mise en concurrence.

La prise de conscience de la nécessité de donner du sens à ces actions déclarées de solidarité demande de revisiter les paradigmes économiques et sociaux qui ont fait l'histoire économique et sociale depuis 30 ans. Le périmètre des inégalités a évolué et conduit à une crise du sens.

Nous nous plaçons résolument à la fois sur la crise des valeurs et sur le besoin pour les organisations et leurs adhérents de réapprendre à conjuguer le je et le nous. C'est une condition pour dépasser les contradictions et les violences de notre société et offrir des perspectives. Les prises de conscience de changement de paradigme demandent de démontrer par l'action, l'efficacité des systèmes solidaires afin de produire de l'adhésion et éviter les tentations de repli sur soi. Confrontés à la marchandisation des biens communs et à l'absence de vision à long terme, les organisations sociales s'adaptent par réaction plus que création et innovation.

Essayons de mesurer ce qui a changé pour proposer des leviers d'action qui font sens. Les organisations mutualistes ne sont pas à l'écart de ce qui se passe dans la sphère marchande, la conduite du changement, le besoin de faire sens, et le débat sur les valeurs.

Notre vision du monde est organisée autour de nos critères et de nos croyances individuelles et collectives. Les interprétations personnelles de ce que nous vivons sont à l'origine de nos croyances, de nos valeurs. Certaines valeurs ont porté le développement de nos sociétés contemporaines : l'amour, la liberté, la justice. La solidarité a été le fondement de la création des organisations mutualistes. Les solidarités sont familiales, professionnelles, territoriales, locales. Les mutuelles ont été créées sur des principes de reconnaissance mutuelle et d'adhésion à un mouvement d'ensemble, créant de l'appartenance.

Confrontées à la réduction des mécanismes de solidarité nationale par un désengagement régulier et croissant de l'Etat, les organisations mutualistes seraient aussi menacées par l'individualisme, et les comportements de consommateur de leurs adhérents. Peut-on mesurer **un glissement de nos valeurs** ? Une étude du Credoc portée par l'Institut Montparnasse, révélait la complexité et les contradictions de nos attentes et de nos comportements tout en montrant notre attachement à la solidarité.

Nous pouvons observer ce qui a changé entre ce qui a animé les innovateurs et créateurs des mutuelles et du monde associatif, dans leur façon de défendre et de promouvoir une organisation mutualiste, et ce que les dirigeants actuels doivent faire pour en garantir l'évolution et la pérennité.

Le modèle solidaire est interpellé dans toute sa dimension humaniste, juridique et économique. La valeur de solidarité relève aujourd'hui de choix éthiques sous contraintes économiques. Ici se situe le chemin à tracer entre l'individu et le collectif. Le chemin est tenu entre ce qui relève du discours et la réalité des possibilités d'action, de démonstration, de partage et d'adhésion.

Les organisations changent, les individus aussi. Cette interaction est intéressante. Les organisations changent-elles parce que les individus changent ou les individus modifient-ils leurs comportements parce que les organisations ont changé ? Ce pas de deux démontre la complexité et le dilemme des organisations sociales. **Que proposer ? Comment faire adhérer ? Que veut-dire partager des valeurs ?**

Nous entrons dans la complexité de l'humain. Les valeurs sont culturelles, familiales et éthique. Elles agissent en interaction avec ce que nous sommes et nous devenons. La psychologie sociale et les neurosciences montrent que nos comportements s'expliquent en fonction de nos valeurs. Une valeur qui nous est propre nous fait vibrer. Pour elle, nous sommes capables de nous enflammer ou de nous indigner si elle n'est pas respectée. Ce processus se détermine en référence à ce que nous avons vécu, voire notre éducation. En fonction de ses valeurs et de ses croyances, dès l'enfance nous décidons dans la vie, ce que serait le monde idéal. L'âge adulte révèle que la vision et la mission que nous nous sommes fixées ne sont généralement pas conscientes. Les valeurs fonctionnent comme un écho en référence à ce qu'ont été et ce que sont nos espoirs, nos projets et nos comportements. Nous avançons vers l'avenir, poussés par une force que nous ne maîtrisons pas toujours. Connaître ses valeurs et ses antivaleurs permet de choisir sa vie, d'en être acteur plutôt que le spectateur.

La découverte de nos valeurs, de notre vision et de notre mission, permet de réviser ce qui mérite de l'être et de se fixer des objectifs qui soient en accord avec nos aspirations. La solidarité renvoie à un système de valeurs que nous apprenons à partager. Nos valeurs nous animent et nous nourrissent à travers nos choix et ce que nous décidons et le sens que nous y mettons. Les valeurs partagées forment des indicateurs de motivation et d'énergie. Elles guident nos choix et nos prises de décisions. Une valeur a un impact aussi important dans notre vie qu'une qualité ou qu'un talent. La valeur sert de référence interne (de nous vers le monde), et de référence externe (du monde vers nous). Une valeur est une référence déterminante pour la conduite d'une vie, d'un projet ou d'une organisation en veillant à aligner le discours et les actes. Notre système de valeurs est omniprésent dans la perception de notre réalité. Il s'exprime à tout moment quelle que soit la situation dans laquelle nous nous trouvons ; il nous donne l'énergie qui nous permet d'avancer. **Ici se place un défi pour les organisations mutualistes.** Dans le traitement de l'individu et du collectif, se situe le registre de nos émotions et de nos comportements. Lorsqu'une ou plusieurs de nos valeurs sont bafouées par quelqu'un, une organisation, une situation ou encore nous-mêmes, notre état interne devient négatif avec des émotions et des symptômes physiques. Les émotions peuvent apparaître telles la peur, la colère, la tristesse, la mélancolie, le découragement. Les symptômes physiques deviennent le stress, les tensions musculaires, un rythme cardiaque très rapide ou très lent, des maux de tête, de ventre, de dos, une baisse d'énergie. A l'inverse, lorsque nos valeurs sont validées, notre état interne devient positif avec des émotions et des symptômes physiques tels que la joie, le bonheur, le soulagement, la motivation, le bien-être, la quiétude, et l'énergie. Vivre en conscience de ses valeurs, c'est vivre en conscience de ce qui est important pour soi. Cette attitude positive nous permet de faire les choix les plus justes

par rapport à qui nous sommes et ce que nous avons à vivre et à partager. **Les organisations mutualistes doivent apprendre à parler à chacun et à tout le monde.** Chaque personne construit son système de valeurs avec une représentation qui lui est singulière. Pour une même valeur, des interprétations et des niveaux d'exigences différents peuvent être construits et de ce fait créer des quiproquos dans les relations sur les attentes des comportements qui traduisent les valeurs en action. Dans ce cas, la perception est négative et entraîne une désunion plutôt qu'une union autour d'une même valeur. D'où l'importance de clarifier les représentations pour unifier les systèmes de représentation et apporter une vision complémentaire de la différence de représentation et non une opposition. Communiquer est donc à la base d'un système de valeurs avec un sens commun pour intégrer la contribution individuelle dans un collectif. Une antivaleur est une valeur inversée qui se caractérise par « je ne supporte pas » et conduit à un état émotionnel. Exemple d'une antivaleur : je ne supporte pas le manque de solidarité. Face à une personne non solidaire, la perception sera négative avec un comportement de rejet et au final nous devenons également non-solidaires avec cette personne. **La prise de conscience que l'individu ne s'oppose pas au collectif est le défi des organisations solidaires.** Ce débat nous le retrouvons dans ce qui est socialement acceptable et individuellement supportable.

Donner du sens à l'action collective ne s'oppose pas au besoin de reconnaissance individuelle. Nous faisons l'apprentissage que le manque de vision à long terme nous conduit à l'impasse. Comment se créent, se partagent, et se transmettent des valeurs sont des questions centrales au moment où il est nécessaire de faire correspondre l'action et le discours ...L'objectif est de contribuer à éclairer le débat public, et démontrer ce que sont et peuvent être nos actions collectives et individuelles dans une perspective d'améliorer les conditions du vivre ensemble.

Nous regardons cette question sous le prisme de l'estime de soi et de la création de valeur.

Il est nécessaire de s'interroger sur ce que sont nos valeurs et ce que nous voulons et nous pouvons promouvoir. Ce n'est pas la simple défense d'acquis, mais comme promotion d'un avenir individuel et collectif. La solidarité n'est pas qu'un slogan ou une question de communication servant de fluidifiant à mettre dans un moteur grippé. Elle est le fondement d'une réappropriation individuelle et collective du vivre ensemble et de l'estime de soi.

Cependant Le monde est devenu le théâtre de nos émotions, au détriment des actions collectives concertées programmées, organisées. Les réseaux sociaux semblent avoir pris l'ascendant sur les constructions historiques démocratiques. Le débat et l'action ne semblent plus être portés par des organisations démocratiques et associatives mais sont le résultat de flux d'informations dont l'objet est d'émouvoir. Les émotions semblent l'emporter sur la capacité à produire une vision à long terme et la possibilité de porter un sens commun.

Les mutuelles et l'économie sociale portent l'idéal de solidarité. Elles sont l'expression d'un choix démocratique de partage et de générosité. Elles ont été créées dans un contexte historique par substitution aux défaillances de l'Etat et au marché défaillant, incapables de protéger à moindre coût une population croissante. Cet héritage collectif est malmené, mis

en concurrence, voire soldé. La financiarisation de l'économie a jeté un voile sur les développements de l'économie sociale, souvent considérée comme marginale. La crise financière de 2008 a conduit à regarder d'un autre œil l'émergence de structures associatives fondées sur le partage et le don. Mais cet avantage temporel, se réduit avec le temps sous le poids des enjeux de la marchandisation. Dans un monde fait d'urgence et de court terme, de plus en plus les individus conscientisent leur besoin de donner un sens à leurs actions.

Dans cette quête d'un avenir, c'est au moment du risque de déflagration de ce qui reste d'organisation politique et sociale, que nous devons repenser notre humanité, la place de l'individu et du collectif.

Les valeurs humaines sont notamment le respect, l'acceptation, la considération, l'écoute, l'ouverture, le partage, l'empathie et l'amour. Ces valeurs humaines permettent de mettre en pratique ses valeurs éthiques, telles que la justice, l'intégrité, l'équité. **Ce sont les valeurs humaines qui nous permettent de vivre ensemble en harmonie.**

Contre toute attente, confrontée à l'individualisation des pratiques sociales, les opinions publiques sont devenues sensibles aux thèmes de solidarité, sans pour autant toujours y mettre le même contenu.

Comment se bâtit un système de valeurs et d'antivaleurs ? Quels sont les référentiels qui permettent de conjuguer le je et le nous ? Quels sont les moyens d'actions accompagner les évolutions de notre société et contribuer à une meilleure lisibilité de notre avenir individuel et collectif ? Il n'y a pas de réponse unique. **Apprendre à conjuguer les intérêts individuels et collectifs est le défi des organisations mutualistes et de l'économie sociale. L'histoire n'est pas écrite, mais cette prise de conscience de produire un sens partagé, contribue à faire des valeurs un enjeu de la pérennité des organisations publiques ou privées.**

En portant une réflexion sur l'évolution des tentations individualistes on met en évidence les défis portés par les organisations solidaires, mais aussi l'émergence de nouvelles formes solidaires. C'est dans la crise qu'apparaissent de nouvelles opportunités. Confrontées aux changements générationnels les organisations mutualistes revoient leur « logiciel » de développement revisitant les notions d'adhésion, de proximité et de confiance. Il est possible d'apporter des réponses efficaces aux besoins individuels et collectifs en changeant de paradigme, privilégiant le long terme sur le court terme. Ce questionnement interpelle les modèles de l'économie sociale et solidaire. La finalité et l'efficacité économique et sociale d'une organisation ne sont pas obligatoirement associées la rémunération d'actionnaires. Le défi est de le démontrer et de ne pas rester dans le déclaratif et de produire de l'adhésion voire de l'engagement. L'estime de soi est un levier de clarification de nos systèmes de valeurs et d'antivaleurs.

Le périmètre des valeurs en antivaleurs

Les questions inévitables lorsque l'on parle de valeurs portent sur leurs justifications : « sur quoi sont-elles fondées ? ». « Comment rendre compte du sens des valeurs en les asseyant sur des principes ? Une première conception de la valeur s'établit autour de la notion de désir. Une chose n'aurait de valeur qu'autant que le désir voire la rareté se portent vers elle. Cependant face à cette posture matérielle d'autres façons de voir la valeur se dessinent : l'agréable, le désagréable, les valeurs vitales, les valeurs spirituelles, et au sommet, les valeurs de la vie. Il est courant d'entendre des discours inquiets sur « la perte des valeurs », la « crise des valeurs ». Un débat sur la crise des valeurs morales des sociétés contemporaines accompagne chaque changement de période. Face aux incertitudes du monde, et aux besoins de repère la tentation est de vivre dans la nostalgie, d'autant que notre mémoire sélective nous fait oublier les désagréments que nous avons connus. Nos critères nos croyances individuelles et collectives nous donnent une vision du monde. Les interprétations personnelles de ce que nous vivons sont à l'origine de nos croyances, de nos valeurs. Certaines valeurs (l'amour, la liberté, la justice...) ont porté le développement de nos sociétés contemporaines. La solidarité a été le fondement de la création des organisations mutualistes. Cependant les formes solidaires sont multiples, elles sont familiales, professionnelles, territoriales, locales... Les mutuelles ont été créées sur des bases de reconnaissance mutuelle et d'adhésion à un mouvement d'ensemble de solidarité intergénérationnelle. Elles ont créé de l'appartenance. Cependant, de plus en plus confrontées à l'affaiblissement de la solidarité nationale, les organisations mutualistes peuvent être menacées par l'individualisme et le consumérisme triomphants. Pourtant il est important qu'une nouvelle équation peut s'écrire : **savoir conjuguer le je et le nous, traiter les aspirations individuelles et les besoins collectifs.**

Mesurer un glissement de nos valeurs

Les valeurs sont culturelles, familiales et éthique. Elles agissent en interaction avec ce que nous sommes et nous devenons.

La psychologie sociale et les neurosciences montrent que nos comportements s'expliquent en fonction de nos valeurs. Une valeur qui nous est propre nous fait vibrer. Pour elle, nous sommes capables de nous enflammer ou de nous indigner si elle n'est pas respectée. Ce processus se détermine tôt en référence à ce que nous avons vécu, voire notre éducation. En fonction de ses valeurs et de ses croyances, dès l'enfance nous décidons dans la vie, ce que serait le monde idéal. L'enfance nous donne une vision du monde. L'enfant, en fonction de sa vision idéale voire utopique, imagine sa mission sa vie et le rôle qu'il s'attribue. L'âge adulte révèle que la vision et la mission que nous nous sommes fixées ne sont généralement pas conscientes. Les valeurs fonctionnent comme un écho en référence à ce qu'ont été et ce que sont nos espoirs, nos projets et nos comportements. Nous avançons vers l'avenir poussés par une force que nous ne maîtrisons pas toujours. Connaître ses valeurs et ses antivaleurs permet de choisir sa vie, d'en être acteur plutôt que le spectateur. La découverte de nos valeurs, de notre vision et de notre mission, permet de réviser ce qui mérite de l'être et de se fixer des objectifs qui soient en accord avec nos aspirations.

La solidarité renvoie à un système de valeurs que nous apprenons à partager.

On peut imaginer l'impact que pourrait avoir une éducation développant l'intelligence émotionnelle, la compétence sociale, et les principes solidaires. Nos valeurs sont ce qui nous anime et nous nourrit à travers nos choix et ce que nous décidons et le sens que nous y mettons. Les valeurs partagées forment des indicateurs de motivation et d'énergie. Elles guident nos choix et nos prises de décisions. Une valeur a un impact aussi important dans notre vie qu'une qualité ou qu'un talent. La valeur sert de référence interne (de nous vers le monde), et de référence externe (du monde vers nous). Une valeur est une référence déterminante pour la conduite d'une vie, d'un projet ou d'une organisation en veillant à aligner le discours et les actes. Notre système de valeurs est omniprésent dans la perception de notre réalité. Il s'exprime à tout moment quelle que soit la situation dans laquelle nous nous trouvons ; il nous donne l'énergie qui nous permet d'avancer.

Construction, déconstruction et reconstruction de nos systèmes de valeurs.

Il est important de noter la signification que nous donnons aux valeurs. Sincérité, honnêteté, franchise, solidarité, sont des valeurs bien distinctes, et par ailleurs peuvent avoir une signification particulière pour chacun. La façon dont nous vivons nos valeurs et anti valeurs génère un impact à la fois en termes d'émotions et de sentiments par les réactions qu'elles induisent. Ce processus renforce notre vécu émotionnel existant et s'enregistre en simultané dans notre mémoire long terme, notre vécu. L'environnement nous confronte à la représentation de nos valeurs et anti valeurs. Quand nous sommes satisfaits, la situation est vécue avec un sentiment positif, favorable et le souhait de s'impliquer. A l'inverse, l'insatisfaction provoque des sentiments négatifs de frustration et de rejet face à la non réponse à nos attentes.

La prise de conscience de l'importance des valeurs de solidarité

En conscience de nos valeurs et en exprimant nos choix, nous vivons en conscience de ce qui est important pour nous. Cette attitude positive nous permet de faire les choix les plus justes par rapport à qui nous sommes et ce que nous avons à vivre et à partager. **La prise de conscience que l'individu ne s'oppose pas au collectif est le défi des organisations solidaires. Ce débat nous le retrouvons dans ce qui est socialement acceptable et individuellement supportable dans l'acceptation des besoins collectifs.** Nous sommes confrontés à des oppositions et des contradictions. Il est important d'identifier ses antivaluers que ses valeurs. Une antivaleur est une valeur inversée qui peut conduire à un état émotionnel. Au lieu de la rechercher et de la vivre, on tente de l'éviter. Nous adoptons un comportement d'évitement pour échapper à ce que nous ne supportons pas. L'expression de la solidarité est-elle la valeur la mieux partagée ?

Confrontées au principe de réalité les organisations mutualistes doivent composer avec des situations contradictoires entre les aspirations individuelles et le traitement collectif des besoins sociaux. Le modèle mutualiste est historiquement différent du modèle assurantiel marchand. Ces différences telles que la non rémunération d'actionnaires ou la non sélectivité sont-elles suffisantes pour distinguer les modèles assurantiels marchand et les modèles mutualistes ? Celles-ci vont constituer un élément déterminant et une source de motivation pour des prises de décisions (regroupement, investissements, prestations, mode de gouvernance, par refus de ce que l'on ne veut pas ou par élan vers ce que l'on veut. Etre en conscience de ses antivaluers permet de savoir quelles sont les décisions les plus justes pour soi-même et le groupe.

Estime de soi et système de valeurs

Apprendre et savoir décider ensemble est un enjeu important pour les organisations mutualistes. Il est important de comprendre ce que peuvent être les freins à la fluidité dans les conseils d'administration. Le rapport de l'individu et du collectif est un levier d'amélioration du fonctionnement du conseil d'administration. Il est utile d'identifier ce que peuvent être les pistes d'amélioration individuelles et collectives du conseil d'administration.

Estimer peut se définir comme : « déterminer la valeur ». D'un point de vue personnel, l'estime de soi est liée à la connaissance de soi, c'est-à-dire la connaissance de sa propre valeur et de ses valeurs qui l'animent. Par cette connaissance on parvient à l'acceptation de soi. L'estime de soi est composée de la confiance en soi, de l'image de soi et de l'amour de soi. La confiance en soi est sa capacité à poser les actes appropriés dans toute situation. Elle est liée à l'action et à l'intégrité de son comportement « penser, dire et faire ». L'image de soi est le regard que l'on porte sur soi-même, ses qualités, ses défauts, ses forces et

faiblesses, ses potentiels et ses limites. L'amour de soi est la bienveillance et le respect que l'on éprouve pour soi malgré ses faiblesses et la conscience de ses limites et de ses échecs.

Plus une personne connaît ses valeurs, plus elle tend à vivre en accord avec celles-ci, plus elle va renforcer son estime de soi. Elle devient en capacité de s'affirmer de manière assertive tout en respectant les autres et avec bienveillance. Un cercle vertueux s'installe, l'estime de soi permet de faire vivre ses valeurs, de les affirmer, de les partager et d'être en accord avec ses valeurs. Ce processus d'apprentissage est fondé sur la confiance la reconnaissance et la transmission. Il importe de catégoriser ce que sont ses valeurs et ses antivaleurs.

Cette prise de conscience de ce que sont nos valeurs et de nos besoins nourrit la réflexion.

L'expression de la solidarité collective et individuelle est la contrepartie de l'estime de soi et de la confiance. Derrière chacune de nos valeurs sont associés plusieurs besoins et c'est la satisfaction de ces besoins qui va alimenter et faire vivre ces valeurs. Comment les faire vivre et les valider dans la vie de tous les jours, dans une relation ou encore dans un projet ? La satisfaction de nos besoins permet de mettre du sens dans les actions que l'on entreprend.

Osons un exemple, la valeur « solidarité » peut être alimentée par des besoins tels que partager, se soutenir, faire des rencontres conviviales... Pour vivre en accord avec cette valeur, la personne va mettre en place un mécanisme automatique lui permettant d'auto-satisfaire ses propres besoins, comme par exemple participer à des rendez-vous avec des amis pour partager de bons moments. Cette satisfaction renforce sa motivation et l'énergie que l'on va développer pour adopter des nouveaux comportements, créer des habitudes et ancrer de nouvelles attitudes qui nous permettent de vivre en accord avec nos valeurs.

L'identification de nos valeurs, et de nos besoins demande un travail sur soi de mise en conscience. Il s'agit d'identifier et de lister tous les besoins associés à chacune des valeurs. Il est intéressant d'interroger le modèle mutualiste et les valeurs qu'il véhicule. L'étude du Crédoc déjà citée met en évidence l'attachement des français à leur système de protection sociale....

Un mode opératoire d'analyse des valeurs et des besoins

D'un point de vue sociologique les **valeurs** sont des principes qu'une personne ou qu'une collectivité reconnaissent comme idéaux. Les valeurs constituent un ensemble hiérarchisé appelé à orienter les actions des individus en leur fixant des objectifs. Par définition les valeurs sont subjectives, elles varient selon les différentes cultures. Les valeurs sociologiques incluent les valeurs morales et éthiques, les valeurs idéologiques, politiques, spirituelles, religieuses, les valeurs esthétiques, les valeurs individuelles et collectives.... Luc Boltanski, sociologue et Laurent Thévenot, économiste, dans leur essai *De la justification* (Gallimard, paru en 1991), considèrent qu'il n'existe pas de valeur universelle mais au contraire des systèmes de valeurs relativement évolutifs qu'ils appellent des « cités » . Ils

constituent des ensembles cohérents de référentiels, normes, figures emblématiques évolutives ...L'individu n'est pas enfermé dans un système de valeurs, il peut mettre en place plusieurs d'entre elles en fonction des situations. Tous les systèmes de valeurs n'ont pas la même importance pour chacun. Certains désaccords apparaissent et reposent sur des divergences fondamentales entre des différents points de vue au niveau des valeurs.

Pour Luc Boltanski et Laurent Thévenot, des « arrangements » peuvent être trouvés qui permettent aux personnes de s'accorder tout en respectant les valeurs de chacun.

La société civile a pour valeurs de référence, la collectivité, la démocratie, le monde associatif.

- Les caractéristiques valorisées sont la solidarité, l'équité, la liberté.
- Les caractéristiques dévalorisées sont la division, l'individualisme, l'arbitraire, l'illégalité.
- Les sujets valorisés sont l'Elu, le représentant, le délégué.
- Les épreuves sont l'élection, la manifestation.

Par comparaison la cité marchande repose sur des valeurs de concurrence et de rivalité.

- Les caractéristiques valorisées sont la désirabilité, la "gagne", la valeur, le fait d'être "vendable".
- Les caractéristiques dévalorisées sont la défaite, l'indésirable, le fait de ne pas être compétitif.
- Les sujets valorisés sont l'entrepreneuriat, le vendeur, le battant, la concurrence. Les modèles sont le marché, la conclusion d'une affaire, la rentabilité....

Il est utile de mettre en comparaison la cité marchande et le monde mutualiste de la cité civique. Le monde mutualiste repose sur l'idée de l'engagement, de la solidarité, de la gratuité du mandat, de la redistribution des profits sous forme de prestation aux adhérents, et de l'absence d'actionnaires à rémunérer. Le monde marchand repose sur la mise en concurrence, la marchandisation, l'efficacité productive, et la rémunération des actionnaires.

L'interpellation du modèle mutualiste

La mise en concurrence, et la constitution de groupes mettent en évidence les différences, les complémentarités et les besoins d'établir des compromis à travers la construction de biens communs. La mise en place d'une nouvelle organisation, doit tenir compte des systèmes d'équivalence partagés et des conventions propres à chaque organisation. Ainsi il existerait un système de valeurs et d'antivaleurs propre à l'organisation mutualiste et différente de l'ordre marchand que l'on retrouve dans les principes créateurs de la mutualité: la contribution en fonction des moyens de chacun, la non rémunération d'actionnaires, et la redistribution des profits.

Les enjeux des valeurs

Comprendre ce qui est le plus important pour un individu et pour groupe à travers différents contextes et situations sociales est un enjeu important pour l'environnement mutualiste quand il s'agit d'apprendre à traiter de l'individu et du collectif en s'intéressant aussi bien à une vision collective qu'individuelle des valeurs. Les valeurs servent de « principes guidant nos vies ». Elles ont suscité la création d'outils de mesure de leur intensité. Elles influencent, en grande partie, les attitudes et les comportements des personnes. Elles ont pour fonctions principales l'orientation de nos choix, la justification de nos comportements et l'adaptation au contexte social.

Elles sont généralement assez abstraites mais permettent aux individus de pouvoir évaluer des comportements, de définir leurs objectifs à atteindre et ce qui est approprié ou non pour réaliser des buts. Les valeurs sont construites émotionnellement et en fonction de notre histoire individuelle et collective. Lorsqu'elles sont transgressées, elles suscitent une réaction émotionnelle avec une traduction physique, mentale, et comportementale. Les valeurs varient d'un individu à l'autre dans leur degré d'importance. Néanmoins, il est possible de mettre en évidence un certain nombre de valeurs partagées par un même groupe. Elles renvoient à un caractère abstrait, général et plus fondamental. Les valeurs nous informent sur ce qui est important pour une personne. Chaque personne porte en elle un certain nombre de valeurs qui peuvent varier par ordre d'importance. Une personne peut par exemple accorder beaucoup d'importance au pouvoir tandis que d'autres personnes pas. Le degré d'importance des valeurs s'explique par le processus de socialisation pendant lequel les valeurs sont apprises.

L'internalisation des valeurs est un processus par étape ; Il est difficile d'imposer des valeurs, les valeurs ne sont pas contraintes par « des agents de socialisation », mais elles se développent par le contact social et les interactions avec les proches. Certains facteurs

influencent notre perception. L'âge des personnes a une importance sur le poids donné à certaines valeurs. Ainsi, les personnes plus âgées accordent davantage d'importance aux valeurs de conservation (tradition, sécurité, conformité), tandis que les jeunes accordent plus d'importance aux valeurs d'ouverture et au changement. Outre l'âge, d'autres facteurs comme la culture et la nationalité, expliquent en grande partie la différence d'importance accordée aux valeurs aussi bien dans le domaine religieux, le genre, l'orientation professionnelle, le travail... Ainsi notre environnement, notre compagnie, notre entourage est déterminant dans ce que deviennent nos comportements. Un comportement peut être en discordance avec des valeurs. On parle dans ce cas de dissonance cognitive.

Ce concept est étudié en psychologie sociale, il fait état d'une incompatibilité entre deux états cognitifs. La dissonance cognitive a pour conséquence que les individus vont changer leur comportement ou leurs valeurs pour veiller à réduire cette tension cognitive. La place de l'individu dans le groupe, sa reconnaissance, et le partage de valeurs telles que la confiance sont des sujets d'interprétation et d'évolution du modèle solidaire. Qu'est-ce qui est individuellement et collectivement acceptable dans notre système de redistribution ?

L'estime de soi et la création de valeur

L'estime de soi est un facteur central de la réussite individuelle et collective. C'est un processus qui prend son fondement, en mouvement, dans la complexité des organisations et le besoin de créer de la valeur dans un environnement incertain.

La réussite d'une organisation dépend de sa capacité à optimiser et à mobiliser l'ensemble de ses ressources. L'estime de soi est un levier, qui permet de faire évoluer les organisations apprenantes.

Nous avons produit une réflexion sur ce que deviennent les organisations au regard des discours qu'elles produisent et des besoins de leurs collaborateurs.

Communiquer sur les valeurs n'est pas suffisant pour en faire un modèle d'adhésion. Il est nécessaire que les pratiques soient en phase avec les discours C'est pourquoi nous avons le parti pris, d'expliquer que la prise en compte des besoins individuels et l'apprentissage du traitement collectif de ces besoins est un enjeu stratégique de réussite et de création de valeur. La prise en compte de l'estime de soi n'est qu'un levier dans la production d'une chaîne de valeur.

Il est utile de mesurer comment les adhérents ont changé (ce sont les études d'impacts et les socio styles) mais aussi comment les organisations sont modifiées par les attentes et les besoins de leurs collaborateurs. Historiquement les mutuelles avaient pour fonction d'intégrer et de normaliser des comportements. Aujourd'hui elle traite avec des individus, dont les attentes évoluent, non pas seulement en terme de consommation, mais surtout en termes de savoir être.

L'estime de soi est une grille de lecture du changement de comportement de la part de l'adhérent, mais c'est aussi une source d'efficacité des organisations.

Ce nouveau paradigme comportemental supplante les contraintes économiques, parce qu'il fait l'essence et le sens de ce que veut dire être et décider ensemble.

L'estime de soi, De quoi parle-t'on ?

La considération, le respect des autres, la reconnaissance et l'estime de soi, sont les conditions d'une évolution réussie de notre vie en société. Par opposition, le manque de respect se caractérise par le mépris, le manque d'attention, le manque d'estime ; **il conduit au stress voire au conflit.**

L'estime de soi est le corolaire du respect. S'estimer soi, se faire confiance, s'aimer, ne pas se dévaloriser est essentiel pour bien se vivre avec les autres.

Les collaborateurs d'une organisation recherchent du respect ou de la reconnaissance parce qu'ils veulent sentir qu'ils comptent, **qu'ils ont de la valeur. Les adhérents d'une organisation sont sur le même chemin.**

Le résultat est visible ; la reconnaissance diminue le stress, la qualité de vie augmente, l'esprit d'équipe se développe et la performance de l'organisation s'en trouve renforcée.

L'estime de soi est un processus

Plusieurs variables influencent le jugement que nous portons sur nous-mêmes : éducation, capacités physiques et intellectuelles, personnalité, image et environnement social.

L'estime de soi se construit, évolue avec des apprentissages et des expériences de réussite et d'échec. **Une faible estime de soi peut entraîner un mal être et des difficultés relationnelles.**

Une estime de soi trop haute peut conduire à des troubles de comportement voire un rejet des autres.

Tout est question d'équilibre. Une bonne estime de soi correspond à un épanouissement relationnel et un bien-être personnel. **L'estime de soi est devenue un critère d'efficacité individuelle et collective.**

Cette approche est développée notamment **par Michel Crozier** qui vise à comprendre les stratégies réelles mises en place par les acteurs au sein des organisations, au travers notamment de la formation de relations et de jeux de pouvoirs¹.

Selon Paul Ricoeur notre modèle de société montre que l'individu a besoin de reconnaissance à partir de la prise de conscience du soi². L'objectif est de bien vivre avec les autres. Le corolaire nécessaire **à l'estime de soi est un souhait éthique du comportement.**

La vie en groupe, en société, n'est pas un chemin tranquille.

¹ Michel Crozier, L'acteur et le système (en collaboration avec Erhard Friedberg), Paris, Le Seuil, 1977

² Paul Ricoeur, Soi-même comme un autre, Paris, seuil, 1990

Henri Laborit, en présentant sa recherche sur la biologie-comportementale³, expose ses expériences scientifiques :

Les facteurs psychiques se répercutent au niveau du corps ; des facteurs somatiques ont des incidences au niveau psychique. .

Cette interaction entre le psychiques et le physique influence l'individu. Les conséquences conduisent à **l'importance de l'apprentissage du savoir-être**. Les développements d'un individu, d'une organisation ou d'une société interagissent souvent.

L'estime de soi est un véritable processus d'acquisition, une construction. Acquérir une bonne estime de soi dépend de contingences extérieures qu'il faut apprendre à maîtriser.

Dans un contexte du changement, l'estime de soi devient centrale et repose sur l'acquisition de savoir-être et de savoir-faire à la fois pour l'individu et l'organisation :

- Apprendre à apprendre à la fois pour soi-même et pour l'organisation.
- Favoriser le développement des personnes, des structures et des outils en rapport avec l'évolution de l'organisation.
- Susciter et développer l'autonomie et la prise d'initiatives.
- Utiliser et développer les capacités de coopération et d'adaptation au changement.

On peut mesurer le décalage entre la réalité du fonctionnement d'une organisation mutualiste, outre ses efforts de faire participer et adhérer, et les décalages obligatoires entre les prises de décision et l'information des adhérents. La mutuelle vise à valoriser ses adhérents mais les adhérents semblent moins inclinés à participer à la vie mutualiste.

Le décrochage semble profond compte tenu des taux de participation aux élections.

Mesurons ce qui a changé chez l'individu et l'expression de son être.

Les façons d'aborder l'estime de soi

Avoir une bonne estime de soi demande de développer une capacité d'adaptation et d'ajustement à des principes extérieurs à soi.

Cooley⁴ postule qu'autrui serait un miroir dans lequel nous nous percevons. L'image de soi (looking glass self) se construit toujours dans le regard des autres.

L'individu et la société fonctionnent comme les deux faces d'une seule réalité sociale : **l'individu n'existe que par la société et la société que par les individus**. Le sentiment d'être

³ Henri Laborit, Eloge de la fuite, 1976

⁴ Charles Huton Cooley, a study of the larger mind, Social Psychology , 1909

quelqu'un se forme à travers les relations sociales. **Ce sont les autres qui font de nous ce que nous sommes.** Mead⁵ défend la pertinence d'étudier scientifiquement la dynamique de la réalisation du soi en postulant que le regard des autres et sa compréhension influencent nos comportements. **Ce serait la moyenne de ces jugements des autres qui serait intériorisée pour déterminer notre estime de soi et la valeur que nous nous donnons.**

Cette approche est centrale pour comprendre l'évolution des organisations mutualistes. Les mutuelles avaient un pouvoir d'uniformisation et de cooptation liée à des codes, des comportements, des règlements.

Cependant les besoins des individus adhérents ont changé.

Le premier à avoir introduit le développement personnel dans la sphère professionnelle **est Abraham Maslow**⁶ en proposant une hiérarchie des besoins représentée sous forme de pyramide.

⁵ George Herbert Mead, *Mind, Self, and Society*, ed. Charles W. Morris, University of Chicago Press, 1934

⁶ Abraham Maslow, *A Theory of Human Motivation*, *Psychological Review*, n° 50, 1943

« Ce qu'un homme peut être, il doit l'être ».

Besoin d'accomplissement de soi

Besoins d'estime (confiance et respect de soi, reconnaissance et appréciation des autres)

Besoins d'appartenance et d'amour
(affection des autres)

Besoins de sécurité
(environnement stable et prévisible, sans anxiété ni crise)

Besoins physiologiques
(faim, soif, sexualité, respiration, sommeil, élimination)

Pyramide des besoins

Au sommet, se situe l'accomplissement de soi, défini comme le désir de devenir de plus en plus ce qu'on est et de devenir totalement ce qu'on est en mesure de devenir.

Le développement personnel est devenu un outil de management et de valeur.

Les organisations apprennent à définir les besoins en matière de développement personnel, les préférences de chacun et les problèmes récurrents et mettent en place des programmes spécifiques : la gestion du temps ou du stress, la santé, la communication. **Tout ce qui contribue à produire de la valeur.**

C'est un enseignement pour toutes les organisations : comment traiter de l'individu et du collectif dans la chaîne de création de valeurs.

De nouveaux apprentissages apparaissent, ils concernent l'individu et le collectif. Les mutuelles sont fortement impactées par le détachement de l'adhérent.

L'individu et le collectif

Concevoir la place de l'individu et sa singularité et une vraie révolution face au souhait de normalisation des organisations mutualistes. De nouvelles méthodes d'analyse des comportements sont apparues rompant avec les standards classiques d'analyse des comportements et du QI.

L'intelligence émotionnelle désigne « l'habileté à percevoir et à exprimer les émotions, à les intégrer pour faciliter la pensée, à comprendre et à raisonner avec les émotions, ainsi qu'à réguler les émotions chez soi et chez les autres. Les expériences vécues par un individu durant sa vie développent son estime de soi.

Des expériences positives peuvent favoriser le regard porté sur soi-même, contrairement aux expériences négatives, qui défavorisent le regard porté sur soi-même.

L'acquisition de l'estime de soi n'est pas un processus linéaire, il est soumis aux aléas de la vie, aux réussites et aux échecs. Pour Albert Ellis⁷, il serait plus sage d'évaluer des comportements et sa satisfaction personnelle que des performances à un examen. Mesurer des performances sociales prend autant d'importance que de mesurer des performances de connaissance. L'éducation à l'intelligence émotionnelle contribue à renforcer l'estime de soi, la valeur individuelle et collective

⁷ Albert Ellis, la thérapie émotio-rationnelle, 1992

Les indicateurs de l'intelligence émotionnelle

Goleman ⁸ a développé quatre concepts pour décrire l'acquisition d'une intelligence émotionnelle:

- **La conscience de soi**, est la capacité à comprendre ses émotions, à reconnaître leur influence à les utiliser pour guider nos décisions.

- **La maîtrise de soi**, consiste à maîtriser ses émotions et impulsions et à s'adapter à l'évolution de la situation.

- **La conscience sociale**, englobe la capacité à détecter et à comprendre les émotions d'autrui et à y réagir.

- **La gestion des relations** correspond à la capacité à inspirer et à influencer les autres tout en favorisant leur développement et à gérer les conflits.

⁸ Daniel Goleman, L'Intelligence émotionnelle: Comment transformer ses émotions en intelligence. Paris: R. Laffont, 1997.

La construction de l'estime de soi

Le « je-nous » est l'expression principale de l'estime de soi. Si le « je-tu » exprime une relation à autrui, le « je-nous » exprime le rapport à l'autre qui ne se limite pas aux relations interpersonnelles mais implique aussi la vie des institutions, la structure du vivre ensemble, la communauté historique.

Les travaux de Hannah Arendt⁹ et de John Rawls¹⁰ montrent que vivre ensemble demande une structure de pensée en commun où les notions de valeurs, de justice, d'égalité et d'éthique prennent toutes leur place.

Dans le vivre ensemble, ce qui importe, c'est le message du « je » et du « nous ». La reconnaissance mutuelle éclaire la dimension relationnelle du soi, comme une corrélation entre la relation à soi et à l'autre. **Le rapport à autrui a un rôle central dans la reconnaissance de soi et en effet miroir de la valeur que nous donnons aux choses et aux événements**

Axel Honneth¹¹, explique la dynamique sociale, par l'amour, le droit, la solidarité qui conduisent au besoin de reconnaissance. Beaucoup de conflits sociaux ont reposé sur une incompréhension, et un manque de reconnaissance.

Cette construction du « je » - « nous » est un mouvement vers « moi » et aussi un mouvement vers « l'autre ». Vivre ensemble, c'est partager et construire. Pour **Jean Marc Ferry¹²**, l'identité humaine a plusieurs dimensions (narrative, interprétative, argumentative et reconstructive). Le fondement du « je » et du « nous » est la reconnaissance. En psychologie, on pose que s'aimer un minimum est indispensable pour éprouver du plaisir et trouver du charme à la vie. Selon **William James¹³** l'amour de soi est le résultat d'un écart suffisamment mince entre nos ambitions et nos réussites effectives.

La définition de l'estime de soi s'appuie principalement sur l'articulation entre le Moi actuel et ses prétentions. **Les conséquences ne sont pas neutres sur notre perception des valeurs et le fonctionnement des organisations mutualistes.**

L'estime de soi est un processus d'acquisition de valeur

Un individu posséderait 3 types de Moi :

⁹ Hannah Arendt, Qu'est-ce que la politique ?, Paris, Éditions du Seuil, coll.« Essais »,1995.

¹⁰ John Rawls, Théorie de la justice (1971), trad. par Catherine Audard, Paris, Seuil, 1987

¹¹ Axel Honneth, La Lutte pour la reconnaissance, Cerf, 2000 (traduction française de l'édition allemande de 1992,

¹² Jean Marc Ferry, Les Ordres de la reconnaissance, Éditions du Cerf, Collection "Passages", 1991

¹³ William, James (1892). *Psychology : Briefer Course*. Havard University Press, Cambridge, MA, 1892 ;

- **le Moi matériel** ou physique, le corps de la personne, les vêtements qui l'enveloppent, la famille (père, mère, frère, sœur etc.) et les proches, la maison et d'autres biens matériels que la personne détient.
- **le Soi social** qui est le résultat de la considération reçue des autres personnes.
- **Le Moi spirituel.** Il désigne l'ensemble de tous les états de conscience de l'individu, de ses tendances psychiques dons ou aptitudes.

Les discours qui nous enjoignent de ne pas nous soucier de l'opinion d'autrui sont peu réalistes. En faire totalement abstraction relève de l'impossible dès que nous nous interrogeons sur nos compétences.

Les trois notions **Amour, confiance et estime se complètent**. L'amour de soi et la confiance en soi sont les deux piliers qui permettent à l'estime de soi d'exister.

- **L'amour de soi** nous permet d'accepter nos failles et nos défauts avec indulgence, quoique sans complaisance, nous autorisant ainsi à nous accorder une importance alors même que nous avons conscience de notre imperfection.
- **La confiance en soi** nous persuade que « nous y arriverons » quand une épreuve inhabituelle se présentera. Elle concerne l'aptitude à "faire", à "agir".
- **L'estime de soi appartient au domaine de "l'être"**. Lorsque notre regard sur nous-mêmes est dénué d'amour, le manque d'estime de soi envahit l'espace : je vais douter perpétuellement de moi, de mon droit à m'affirmer et à être heureux.

L'estime de soi et nos relations sociales

Nous interagissons avec notre environnement.

Une bonne estime de soi dépend :

- **de notre capacité à agir** (motivation, prise de décision),
- **de notre capacité à se sentir bien** (bien être émotionnel),
- **de notre capacité à vivre des relations positives** (affirmation du soi, affiliation).

La danse du «je» et du «nous» fonctionne comme une rupture

Les avancées récentes de nos connaissances de l'humain remettent fondamentalement en cause nos présupposés; **le «je» et le «nous» ne doivent pas être opposés**, ils sont au contraire les deux faces d'une même pièce. Le «je» ne peut pas exister et progresser sans le «nous» mais aussi son corolaire : le «nous» a besoin de laisser un espace au développement du «je». **Ce «pas de danse», est le fondement de la réussite individuelle et collective.** Les

neurosciences biologiques démontrent que nos émotions se traduisent en sentiments¹⁴ et que nous devons faire l'apprentissage de la gestion de nos émotions. Les études de comportement montrent que l'acquisition d'une bonne estime de soi est dépendante de nos relations aux autres. Ce rapport ténu entre le «je» et le «nous» se retrouve dans les critères d'évolution de notre estime comme condition de notre réussite individuelle et collective.

¹⁴ Antonio R. Damasio, L'autre moi-même - Les nouvelles cartes du cerveau, de la conscience et des émotions, Paris, Odile Jacob, 2010

L'estime de soi une notion relative :

- le regard et le jugement sur soi (comment je me vois ?)
- le rapport à soi (comment je me traite ?)
- le positionnement social (que pense-t-on de moi ? où en suis-je par rapport aux autres ?)

L'estime de soi exprime un rapport évolutif et affectif à soi-même, fortement influencé par le sentiment d'acceptation sociale.

- le sentiment d'être compétent
- le sentiment d'être aimé

Certaines situations sociales favorisent l'estime de soi :

- l'acceptation de soi
- le sentiment de sécurité
- le sentiment d'appartenance
- le sentiment de compétence
- les capacités de communication

Certaines attitudes sont favorables à l'estime de soi:

- se contrôler
- ne pas critiquer les personnes mais les comportements
- valoriser les initiatives plus que les réussites
- comprendre l'échec
- augmenter ses compétences individuelles
- favoriser l'esprit d'équipe et la coopération
- appliquer des règles claires, stables et prévisibles

La perte d'estime de soi est le résultat, la conséquence de comportements :

- l'expression d'un jugement négatif sur soi
- le déficit d'autoréparation
- les comportements d'évitement et de soumission
- les croyances d'infériorité et d'inadéquation
- les anxiétés sociales
- la honte, la gêne

Cette grille de lecture de ce que sont les besoins et les attentes individuelles interpellent. Et si la mutuelle avait perdu du sens en centrant tous ses efforts sur le vote comme l'expression de la démocratie et non pas sur le vote et les relations individuelles.

Il n'est pas utile de faire des conclusions hâtives, mais la perte de sens est possible par la perte de proximité ou de lisibilité du message.

L'apprentissage du je et du nous

Les outils de gestion ont amélioré la connaissance des organisations et aident à la décision mais les dirigeants mutualistes comme les dirigeants d'entreprises du secteur marchand se retrouvent face au dilemme d'établir une cohérence entre le court, le moyen et le long terme et l'aversion aux risques qu'expriment les actionnaires pour les entreprises et les adhérents pour les mutuelles. Les organisations mutualistes sous tension confrontées à la concurrence et aux besoins d'innovation demandent vers les questions et les réponses aux problématiques de motivation, d'adhésion et d'intégration des individus.

Produire de l'innovation

L'enjeu porte sur la production d'une intelligence collective qui permet à chacun de participer à la constitution d'un capital cognitif à la recherche d'un avantage compétitif. La dynamique innovante est liée à la capacité de produire de l'appartenance et des préoccupations semblables¹⁵

Un nouveau paradigme : les valeurs de solidarité

Les ressources humaines deviennent les relations humaines. La conséquence n'est pas neutre. L'intelligence, le développement, l'innovation, se conjuguent sur un mode résolument collectif, dans lequel l'individu trouve sa place et retrouve sa motivation.

Miser sur le collectif plus que sur l'individu est un changement de paradigme. Le management se teinte d'humanisme, de solidarité et de sens du travail. Le bien-être et l'efficacité s'opposent à la souffrance au travail.

Face à la crise et au besoin de changement, les défis sont désormais collectifs. Le fil conducteur est l'implication de tous pour tous.

Ce qui compte c'est de savoir conjuguer le « je » et le « nous ». Le changement passe plus par l'intérêt qu'on porte aux interactions entre les personnes qu'aux individus eux-mêmes.

La mise en place de pratiques collaboratives fluidifie l'organisation.¹⁶

Faire face à l'incertain

Les illusions les plus courantes sont de penser qu'il est facile de communiquer puisqu'il suffit d'énoncer un message et de penser que le message sera compris par le récepteur de la même manière que l'émetteur. La communication relève des mécanismes d'influence et d'argumentation et il ne suffit pas de parler pour être compris. Informer n'est pas

¹⁵ Bernard Pecqueur, Dynamiques territoriales et mutations économiques. L'Harmattan, 1996

¹⁶ Jean Pagès, Conduire le changement, Eyrolles, 2014

communiquer. La communication comprend des enjeux de construction du message¹⁷- « Ce n'est pas parce que je parle que je suis compris ».

Produire du sens partagé et de l'adhésion

En évitant l'incantation, la pérennité des organisations mutualistes passe comme dans la culture managériale par faire de l'estime de soi, une culture du management et de l'adhésion à un projet de société. Il s'agit de traduire dans les faits ce que veut dire vivre ensemble et un partage de valeurs en utilisant les possibilités techniques des nouvelles technologies et en proposant des services de proximité.

La grille de lecture que nous avons présentée rompt avec les conceptions pyramidales et hiérarchiques. Elle interpelle les besoins d'innovations économiques, techniques et sociales. Elle interroge le modèle mutualiste dans son ensemble et sa relation aux individus.

Les valeurs de solidarité d'un point de vue philosophique et humain

Avril 2016

La table ronde fournit un cadre à la recherche sur les valeurs

« Les mutuelles, les sociétés mutualistes sont nées de la volonté d'hommes et de femmes qui, en s'organisant dans la durée, ont souhaité de ne plus être tributaires de l'assistance et de la charité. Volonté d'hommes et de femmes qui ont souhaité agir solidairement pour ne plus être soumis à la volonté, certes parfois louable, mais limitée de l'initiative et du bon vouloir individuel ».

La notion de solidarité inspire l'organisation collective et donne réellement sens à celle-ci. Elle en constitue une boussole indispensable. Cependant ce qui apparaît comme un acquis historique semble être remis en cause. Il est important d'en définir les enjeux et le périmètre.

L'Institut Montparnasse s'est donné pour objectif d'en vérifier la pertinence, qu'elle soit philosophique, juridique ou économique pour en affirmer ou en réaffirmer la portée et l'actualité dans une société en crise profonde, tant sur les aspects sociologiques ou politiques.

Les solidarités s'organisent et se vivent différemment selon les époques, les lieux, les circonstances. On peut multiplier les exemples récents où la solidarité ou les solidarités se sont exprimées de façons différentes.

¹⁷ Michel Crozier, *L'acteur et le système*, Seuil, 1977

Le mutualiste est né et se nourrit des valeurs de solidarité. En considérant **la solidarité comme une valeur en tant que telle, sommes-nous toutefois certains que nous mettons tous, sous ce mot, le même sens**. Le mouvement mutualiste s'interroge sur la traduction de la solidarité ou des solidarités, parfois même son éloignement des valeurs de solidarité confronté au besoin d'adaptation aux règles du consumérisme, à une forme de clientélisme où l'intérêt de l'adhérent subit les influences des individualismes ambiants.

Comme l'exprimait Charles Gide dans un ouvrage qui s'appelle « **La solidarité** », qui a été publié en 1934 : « *La solidarité n'est-elle pas l'expression visible du lien invisible qui unit les hommes vivant dans une même société ?* ».

Pour Yves Poirmeur Professeur de science politique le questionnement sur la solidarité renvoie aux transformations des mutuelles et l'évolution de la situation dans laquelle elles se trouvent.

L'évolution des mutuelles est liée à un changement de paradigme. Le tournant néo-libéral des politiques publiques de désengagement de l'action publique a conduit à imposer de nouvelles règles aux mutuelles. Celles-ci les mettent en concurrence avec des entreprises qui n'ont pas le caractère mutualiste mais sont tout simplement des compagnies d'assurance capitalistes, à la recherche du profit, ce qui contraint les mutuelles à se rapprocher les unes des autres pour satisfaire aux exigences prudentielles qui leur sont imposées. Les mutuelles cherchent à atteindre la taille critique nécessaire pour soutenir la concurrence et à ajuster, jusqu'à un certain point, leur offre-tarifs et prestations - pour maintenir, voire développer leur part du marché, face à celle de leurs concurrents.

La notion de valeur s'ajuste en fonction de considérations économiques.

On peut parler de *valeurs économiques*, pour désigner les finalités et les critères de choix du consommateur rationnel sur les marchés de biens et de services. (Ce sont les fondements de la théorie économique, la maximisation sous contrainte). En tout cas, ce sont bien les arbitrages du consommateur entre cotisation et prestation les compagnies d'assurance mettent en avant, en entrant sur le marché de la complémentaire santé. Ce sont des *grandeurs et des valeurs de marché* : elles incitent les consommateurs à maximiser leur utilité et à choisir l'assureur qui leur offre le contrat répondant le plus exactement à leur situation – besoins et profil de risque – et le meilleur rapport qualité/prix. C'est dans ce contexte idéologique renouvelé où l'individualisme triomphe, et de diffusion des valeurs néo-libérales qu'est interpellé le système de solidarité mutualiste. Les notions de responsabilité des individus et de prise en charge de soi-même d'une part et la stigmatisation concomitante des conduites à risques, des styles de vie délibérément dangereux d'autre part, dévalorisent la solidarité avec ceux qui n'ont pas le souci d'eux-mêmes et font peser sur leurs semblables des coûts qu'ils n'ont aucune raison de supporter.

Le modèle se déconstruit

On assiste donc à une *déconsolidation* du système dans lequel les mutuelles évoluaient jusqu'alors. Elles se développaient dans un espace économique relativement autonome qui, aux marges de la concurrence marchande et des logiques capitalistes, était régi par une législation spécifique consacrant tout à la fois les valeurs de solidarité mutualiste et institutionnalisant une gouvernance mutualiste originale permettant la réalisation de ces valeurs.

Cette déconsolidation est le premier facteur de la transformation en cours : La spécificité mutualiste est menacée.

Les entreprises mutualistes dont les membres étaient jusqu'alors liés par des solidarités et des valeurs spécifiques sont de plus en plus directement mises en concurrence sur les marchés qu'elles contrôlaient étroitement, mais ont été ouverts, avec des entreprises capitalistes qui n'obéissent pas aux mêmes logiques et n'ont pas les mêmes valeurs.

Le monde de la mutualité s'est constitué à la périphérie de l'État en brandissant ses propres principes de solidarité, il est progressivement sinon marginalisé, du moins cantonné dans un rôle complémentaire, par l'extension de l'interventionnisme étatique qui instaure des solidarités « obligatoires » toujours plus nombreuses et pas toujours financées, RSA, CMU Plus l'État développe ses activités de solidarité, plus celles qu'assument les mutuelles apparaissent comme *complémentaires* et perdent de leur originalité. Il y a dans cette évolution de l'intervention sociale de l'État et l'extension de solidarités générales et imposées, financées par l'impôt et des cotisations obligatoires une seconde déconsolidation du système symbolique du mutualisme dont l'originalité se perd, dont la visibilité diminue et dont les raisons d'être s'effacent.

La perte de sens

L'extension de la solidarité orchestrée par l'État laisse moins de place à la solidarité volontaire, dont elle brouille au surplus le rôle et la raison d'être. Ce brouillage est d'autant plus fort que l'État cherche de plus en plus souvent à imposer sa marque et à contrôler ces solidarités volontaires en les soumettant à ses logiques (impôt et cotisation obligatoire)

Le mouvement mutualiste remis à un second rôle.

Le mouvement mutualiste a toujours été confronté à cette logique étatique qui le maintient dans un second rôle, cependant le phénomène s'est sensiblement accentué avec le développement de la sécurité sociale, les institutions publiques se réservant le soin d'organiser et de coordonner les activités sanitaires. Si cette solidarité obligatoire n'a pas la même signification que la solidarité volontaire, son extension rend moins claires les raisons d'établir des solidarités volontaires, moins facile à définir le périmètre des personnes entre

lesquelles elles doivent être établies et les domaines dans lesquels il est justifié de les institutionnaliser.

Une évolution paradoxale

Le mouvement mutualiste s'est développé en substitution aux défaillances de l'Etat, promouvant les valeurs de solidarité. Le monde mutualiste s'est historiquement constitué à un moment où l'État se transformait considérablement avec l'accélération de la division du travail, qui modifiait en profondeur la société et détruisait un ensemble de solidarités traditionnelles - familiales, villageoises, religieuses...- qui assuraient la cohésion sociale. La division du travail, l'exode rural et le déracinement des populations ont laminé les solidarités communautaires traditionnelles, fondées sur la proximité, l'interdépendance et la sympathie entre les individus qu'elles engendrent. On a vu alors des initiatives privées - des initiatives mutualistes - s'organiser, en concurrence avec celles que l'Etat développait pour restaurer la solidarité sociale. Initiative privée et initiative publique se sont articulées de façon complémentaire mais inégale. On comprend alors l'importance des arbitrages à faire.

Plus l'Etat prend en charge de nouvelles solidarités, plus la solidarité complémentaire peine à trouver sa place et à définir son statut particulier. À l'ombre du puissant appareil de la sécurité sociale et à la périphérie des grandes bureaucraties de la solidarité étatisée, le rôle spécifique du mutualisme est difficile à faire valoir et la justification d'institutions à gouvernance mutualiste difficile à justifier, alors que les compagnies d'assurance, bien qu'elles obéissent structurellement aux logiques capitaliste purement marchandes, n'hésitent pas, dans leurs stratégies de communication - à l'instar de ce que font la plupart des entreprises - à mettre en avant leur *responsabilité sociale et environnementale d'entreprises citoyennes*, à afficher leurs initiatives en matière de solidarité et leur souci de faire œuvre sociale.

Le système mutualiste est peu à peu vampirisé y compris sur le terrain de la communication et des valeurs.

La vampirisation de la valeur de mutuelle relève essentiellement de la communication, et revient à banaliser l'image des mutuelles, dont l'identité spécifique devient ainsi moins décelable par le public.

Les déconstructions sociales un mouvement de longue période

Les solidarités mutualistes ont initialement reposé sur des solidarités sociales préexistantes. Si nous prenons le cas de la belge, c'est souvent sur la base d'une solidarité politique, religieuse ou territoriale que les mutuelles se sont construites. Si nous prenons le cas français, ce sont souvent des solidarités professionnelles qui ont servi de socle identitaire aux mutuelles.

La MGEN a été l'une des manifestations de la construction corporative du monde enseignant, et plus spécialement du corps des instituteurs, qui partageaient un ensemble de valeurs, avaient les mêmes modes de vie, étaient issus des mêmes milieux sociaux et avaient les mêmes déroulements de carrière. Il y avait donc une solidarité professionnelle liée à la similarité des conditions sociales et des intérêts des enseignants qui s'exprimait dans un syndicalisme unitaire très spécifique – la FEN – autour duquel gravitaient un ensemble d'institutions de solidarité, dont la MGEN était la composante essentielle.

Cet univers social d'intérêts et de valeurs bien particulier sur lequel a été édifié la MGEN est, depuis une trentaine d'années, touché par de profondes transformations affectant sa base corporative. Ce phénomène touche le mutualisme des fonctionnaires à substrat corporatif. La recomposition de la fonction publique, de ses corps, de ses mécanismes de recrutement et de ses modes de gestion est à cet égard d'une très grande portée, en ce qu'elle déstabilise les univers professionnels auxquels s'adossaient les mutuelles. Pour filer l'exemple de l'éducation nationale, le changement du statut des instituteurs, devenant professeurs des écoles, la valorisation de l'avancement au mérite, la féminisation accélérée des corps enseignants, l'évolution de la structure des familles d'enseignants, composées, bien moins souvent qu'autrefois, de deux parents enseignants, sont la marque d'un monde enseignant moins homogène et cohérent, au sein duquel les valeurs et les intérêts divergent. Cet affaïssement des solidarités corporatives servant de socle identitaire aux mutuelles est accentué par la dynamique de rapprochement et de fusion des mutuelles pour former des ensembles capables de supporter la concurrence des compagnies d'assurance. Ce qui fonde concrètement la solidarité des personnes exerçant une même profession, ayant des préoccupations, des intérêts et des modes de vie semblables et leur appartenance à une mutuelle particulière ne se retrouve pas nécessairement dans un ensemble mutualiste plus vaste dont les autres composantes n'ont pas les mêmes raisons d'être solidaires et les mêmes attentes de solidarité.

S'interroger sur la refondation

Ces déstabilisations parallèles du monde mutualiste et, dirait P. Bourdieu, ces chaînes causales différentes mais convergentes qui affectent la gouvernance et l'identité mutualistes conduisent à s'intéresser aux valeurs mutualistes et à leur refondation. Il s'agit au fond de dégager des valeurs attractives dans lesquelles les mutualistes pourraient se reconnaître, trouver de bonnes raisons d'être solidaires et de préférer les entreprises mutualistes qui se proposent de les concrétiser.

Toutes ces évolutions ont eu pour conséquences de provoquer un certain *désenchantement du mutualisme*. Confronté à la concurrence d'entreprises privées, mettant en avant la rentabilité, l'efficacité économique, la vision libérale d'une responsabilité individuelle justifiant que chacun paie seulement pour les risques qu'il court personnellement et non en fonction d'une solidarité avec d'autres, les mutuelles peinent à réaffirmer leurs principes de

solidarité spécifiques, qui ne sont d'ailleurs pas forcément très lisibles. Confrontées à une solidarité étatique obligatoire en expansion, elles ont du mal à démontrer leur originalité et leur contribution spécifique à l'établissement de la solidarité sociale mise en concurrence avec les structures de l'économie sociale et solidaire.

Un manque de visibilité

Il s'agit donc, face à cet *effet de ciseau*, de déterminer ce que sont les valeurs qui dans la société telle qu'elle est aujourd'hui, pourraient fonder des solidarités spécifiques qui orchestrées par un type d'entreprise particulier, les mutuelles, leur permettraient de proposer à leurs adhérents de demeurer de véritables « sociétaires », et non de devenir de simples « clients », en leur donnant de bonnes raisons de s'identifier à elles. C'est en donnant du sens et de l'espace à une solidarité consentie que la mutualité.

Un travail de reconstruction

A partir d'un travail d'enquête et d'observation, qui pour le sociologue comme pour le politiste, vise à dégager ce que sont, dans nos sociétés les solidarités émergentes, il s'agit de mesurer comment les mutuelles pourraient les investir et les faire vivre en leur donnant un sens largement partagé par le public. Parmi les types de solidarités susceptibles d'être privilégiés, il y a bien sûr celles qui pourraient être développées avec les sociétés en développement. Il est intéressant de voir comment de nouvelles formes solidaires sont développées en Afrique et en Amérique Latine. La solidarité prend alors une dimension transnationale, qui transcende les solidarités locales – intra-étatiques – et dépasse le cadre ordinaire de la solidarité, pour lui donner un relief humanitaire ou l'inscrire dans la perspective d'un développement solidaire. On peut ainsi penser aux solidarités et aux engagements que peut susciter l'idée de développement durable qui trouve un large écho dans la population et correspond à une évolution de la sensibilité du public.

On peut aussi identifier de nouveaux services que les mutuelles peuvent porter en partenariat avec des acteurs de l'économie sociale voire des entreprises innovantes. Il devient utile de cartographier les sensibilités et les attentes de solidarités susceptibles de réveiller la fibre mutualiste et de permettre aux mutuelles d'ouvrir à leurs adhérents et sociétaires des perspectives qui dépassent le cadre purement économique de la concurrence sur le marché.

C'est ainsi que l'on peut situer une partie du débat sur les valeurs et la capacité des mutuelles à incarner les valeurs de solidarités.

Les mutuelles sont prises dans le dilemme de gagner en efficacité, de préserver leur modèle social de redistribution équitable, et de faire face aux besoins individuels tout en rendant visible, perceptible et volontaire l'engagement solidaire.

Les mutuelles sont confrontées au risque de banalisation

Les mutuelles ont été vues, elles se sont vues comme des complémentaires santé. **Le terme même de complémentaire santé est un terme banalisant.**

En quoi une mutuelle qui est un mouvement, qui est un lieu d'adhésion, un lieu de partage peut, de ce fait, aller sur des champs qui sont complètement nouveaux comme le logement et les services à la personne ?

Il est utile de porter la question des valeurs et voir ce en quoi elles peuvent s'appliquer dans l'espace, dans le temps et dans un champ beaucoup plus ouvert dont la solidarité et les solidarités sont le fondement.

Rattacher la valeur de solidarité aux aspirations des individus et leur devenir est un enjeu stratégique dans une vision altruiste telle celle par exemple de Pierre Laroque lorsqu'il définissait la sécurité sociale en 1945, **il faut l'aborder** comme un instrument pour donner ou redonner de la dignité aux individus.

Comment se crée un système de valeurs et d'antivaleurs

Le rôle des mutuelles est rattaché aujourd'hui aux singularités et le sujet de la solidarité doit être abordé sous l'angle du devenir des individus et donc ce à quoi un individu peut aspirer.

C'est ici que se situe en des enjeux des relations entre l'individu et le collectif

Le sujet des valeurs et antivaleurs concerne l'humain d'un point de vue *individuel*. En évoquant le sujet d'un point de vue mutualiste, cela pose la question des passerelles à construire entre l'individu et le collectif de la mutuelle. Ce qui est apparu comme une évidence aux corporations et conditions historiques de création des mutuelles fondées sur les principes de solidarité, devient de plus en plus tendu, confronté aux évolutions individualistes et consuméristes.

Si nous regardons la manière dont nos sociétés se sont construites, elles se sont bien construites sur la base de systèmes de valeur. Cependant quand un système de valeur ne répond plus au besoin, un autre système se met en place.

Les mutuelles sont-elles arrivées à la fin d'un cycle, la fin du cycle de ce qu'ont été les conditions historiques de leur développement ?

Dans une société la valeur pose un cadre social à des comportements qui vont permettre à la société d'évoluer et de pouvoir répondre à des besoins pour « *comment se comporter et bien vivre ensemble* ».

Comment aborder le sujet de la valeur à partager ? Prenons l'exemple de la création d'un système de valeurs d'un point de vue individuel et d'un point de vue collectif.

Quand on aborde le sujet de l'estime de soi ; l'estime, c'est la valeur je me donne. Selon la valeur que je me donne, je vais ensuite avoir des comportements associés à cette valeur dans laquelle je me reconnais. C'est le point de vue de l'individu.

La question se retourne vers toute société ou organisation. Quelles valeurs se donnent-elles et quels comportements vont-elles avoir d'un point de vue humain de façon à pouvoir répondre aux besoins individuels de l'être humain ?

En descendant au niveau de l'individu, chaque individu, même s'il appartient à une image sociale, et qu'il s'est approprié des valeurs sociales, il a également ses propres valeurs et ses antivaleurs. Ses propres valeurs et antivaleurs se construisent dans son éducation par rapport à la fois à ses référents affectifs, éducatifs et son environnement.

C'est après qu'il élabore sa propre représentation du monde. Si nous prenons le respect, chacun va avoir sa propre représentation de ce que veut dire être respecté. En entreprise, le respect, pour une personne, ce sera lorsque l'on rencontre une personne de dire bonjour; pour une autre personne, ce sera de laisser son bureau propre, elle se sentira alors respectée. Parfois, celui qui a besoin de dire bonjour et celui qui a besoin d'avoir son bureau bien rangé vont être en conflit de valeurs avec le sentiment que l'autre n'a pas respecté sa valeur.

Cet exemple permet d'appréhender la notion de représentation d'une valeur, elle est singulière d'une personne à une autre. Cette représentation conditionne les attentes de comportements que les personnes peuvent exiger des autres. L'écart entre le résultat attendu et ce qui est vécu dans un contexte et/ou une relation peut générer une frustration avec une perception négative de la situation. A contrario, quand c'est à l'échelle des attentes et des exigences, la situation est vécue de façon positive.

Ce système de valeurs a été mis en évidence par les neurosciences qui traitent des comportements pour expliquer comment notre regard interne, en réaction à l'environnement détermine une perception qui activent une famille de comportements. Nos comportements s'activent par rapport à nos valeurs. C'est ce qui, dans le fond, donne nos motivations profondes. **Chacun a son propre référentiel de valeurs qui s'intègre dans un système collectif de valeurs. D'où cette question centrale : comment intégrer l'individu dans le collectif.** Par exemple, pour la question de la solidarité qui est le fondement de la mutuelle, quand chacun a sa propre représentation au sein d'un collectif, comment faire pour que ce collectif ait une représentation commune dans le but d'avoir des comportements qui vont dans le même sens pour y répondre.

Comment font les mutuelles pour avoir une représentation commune du mot solidarité, et ce, pour répondre de façon commune à des comportements par rapport à la valeur de la solidarité. Ce qui fait débat c'est l'appropriation par la sphère marchande de la notion de mutuelle voire la transformation en marketing du concept de solidarité. Il semblerait que la notion de solidarité soit devenue une valeur tendance.

Il est important de comprendre qu'un système de valeurs génère un système d'antivaleurs.

L'antivaleur n'est pas systématiquement le contraire de la valeur. Lorsque vous avez une valeur, vous vous dites « *je veux que cela soit comme cela, cela doit être ainsi* » avec le besoin d'une réponse à l'identique de vos attentes pour être satisfait. L'antivaleur, c'est le fait de ne pas supporter « *cela ne doit pas être comme ceci ou cela* ». Par exemple, je ne supporte pas que quelqu'un ne soit pas solidaire. Quand une personne rencontre une autre personne qui se comporte à l'image de son anti valeur, elle va ressentir une forme d'agacement. De cet agacement va poindre un ressenti vis-à-vis de la personne qui ne répond à ce que l'on attend ou ce que l'on ne supporte pas.

La répétition de mise en relation voire la confrontation avec cette personne différente tend à augmenter le ressenti émotionnel d'agacement, il devient de la colère et peut créer un sentiment de rejet. Nous pouvons très bien devenir ce que nous ne supportons pas : le sentiment de rejet bien souvent peut nous amener à avoir une posture non solidaire avec une personne qui, de notre représentation, ne l'est pas. Cela illustre comment nous pouvons rejeter et devenir ce que finalement nous ne supportons pas.

La mutuelle a des individus qui travaillent dans un collectif et donc, ce qui est important, c'est de créer la confiance ensemble sur un même système de représentation, et ce, pour avancer ensemble. En réponse aux besoins des citoyens, de nouveaux systèmes innovants de solidarité s'installent ; exemple celui d'échanger des biens, de s'organiser en dehors des structures déjà établies. La solidarité s'organise au niveau sociétal, souvent comme une entreprise qui fait des profits, donc en opposition avec le système solidaire des mutuelles qui est dans une logique de redistribution.

Le monde mutualiste est face à ce nouveau paradigme qui s'installe pour répondre aux besoins d'insécurité et d'incertitude que vit le monde. Une évolution de la représentation commune de la solidarité, des valeurs mutualistes semble s'imposer pour avoir un autre regard, être en posture et en capacité d'innover. Pour ce faire, il apparaît nécessaire de faire évoluer le cadre dans lequel les mutuelles ont été créées de façon à pouvoir s'inscrire dans le contexte actuel et ses besoins.

Les mutuelles sont confrontées à la nécessité de sortir de leur fonctionnement habituel pour se demander comment « *elles peuvent faire autrement* » et comment elles peuvent s'inspirer des créations que peut faire l'humain pour pouvoir aujourd'hui répondre à ses incertitudes et ses insécurités.

Ce qui faisait sens pour nos anciens à savoir la solidarité, a modifié notre vision du monde. Revenons sur les valeurs et ce, par rapport à nos nouvelles générations. Les études comportementales montrent que les nouvelles générations ont besoin de sens, elles ont besoin d'être prises en compte, d'être intégrées.

Comment le système mutualiste va-t-il répondre à ces nouvelles générations pour leur apporter un cadre et faire en sorte d'être solidaire dans ce contexte d'insécurité et d'incertitude face à l'emploi, face à l'éducation, face aussi au système de santé ?

Comment la mutualité va-t-elle s'inscrire dans ce nouveau système de valeurs pour répondre à l'évolution des besoins individuels.

Les solidarités se manifestent dans les jeunes générations, souvent de **manière** un peu spontanées, mais différentes. On le voit au travers d'organisations que se donnent les jeunes, des organisations d'entraide ou un peu « tribales » pour prendre ce terme en dehors des systèmes existants.

Ce qui fait interrogation, c'est que finalement, ils sont bien dans un dispositif que l'on peut qualifier de dispositif de solidarité. **En revanche, ils ne se reconnaissent pas dans les dispositifs de solidarité existants ou pas forcément ou totalement. Ils créent donc de nouveaux dispositifs.**

La question n'est pas tant de savoir s'il faut simplement faire un constat ou s'il faut s'interroger, quand on est représentant ou responsable d'un dispositif de solidarité organisé, en l'occurrence une mutuelle, sur ces évolutions et sur le fait qu'elles vivent à côté du mouvement mutualiste. Mais il faut s'interroger sur comment ces nouveaux dispositifs de solidarité peuvent s'intégrer dans les réflexions et dans les évolutions du mouvement mutualiste.

Cela renvoie de nouveau à la question du champ d'intervention du mouvement mutualiste et au fait de ne pas rester concentré simplement sur l'activité attendue du domaine de la santé. Il est souhaitable de s'interroger et de ne rien s'interdire, car le pire serait, par rapport à ces évolutions que vous avez évoquées et résumées dans vos propos, de ne pas pousser plus loin la réflexion des mutuelles aujourd'hui pour aller justement investir des champs nouveaux.

Il faut donner une définition des valeurs, une définition des solidarités qui soit une définition élargie.

L'évolution du paradigme...Témoignages

M. COURTIN (Groupe Accor)

Le groupe Accor dispose d'un centre de formation depuis 30 ans, et ce, pour former tous ses collaborateurs dans 97 pays dans le monde, soit 180 000 collaborateurs.

Le groupe, depuis sa fondation par Paul DUBRULE et Gérard PELISSON, a tout de suite compris qu'il fallait qu'il ait un système de valeurs qui corresponde à celles qu'ils portaient. **Nos valeurs ont évolué avec l'histoire du groupe.**

Aujourd'hui, nous avons un système de charte éthique qui comprend le respect, la confiance, l'innovation, la performance durable, la passion du client... Dans cette charte éthique, il y a bien sûr des principes de respect à la fois du client, des collaborateurs, mais aussi de certains principes humains et sociaux, notamment vis-à-vis du harcèlement, de la prostitution. Avec 4 000 hôtels dans le monde, c'est un point qui est sensible.

La difficulté que nous rencontrons, c'est l'incohérence qu'il peut y avoir entre le déclaratif de ces valeurs et la mise en application que nous appelons parfois « incongruance » par rapport au fait qu'il y a un décalage entre le dire et le faire.

C'est vraiment ce que nos collaborateurs nous font le plus remonter lors des formations, ils nous disent : comment l'entreprise peut-elle dire qu'il doit y avoir de la confiance et du respect alors que les managers ne les pratiquent pas. **C'est ce que Rose Balducci appelle la dissonance cognitive.** C'est aujourd'hui le grand challenge. Nous sommes dans l'air du « co », du co-développement, de la coresponsabilité, collaboratif et nous sommes en train de changer notre système de leadership, Nous passons à un leadership fondé sur le collaboratif, l'entrepreneuriat et la facilitation. Etre co, être co-responsable, ce n'est pas évident lorsque l'on est dans un groupe très habitué au mode directif. Il y a les valeurs, mais il y a aussi les valeurs induites dans l'hôtellerie et la restauration. Les valeurs artisanales sont méritocratiques, les valeurs induites, c'est « si tu veux réussir, il faut que tu en baves ».

M. GUERRY (MGEN)

Il semble important, c'est que ces systèmes de valeur dont on parle puissent trouver une cohérence avec le système juridique. Nous vivons dans un Etat de droit et que nous sommes soumis au droit. **La force de nos démocraties et de nos sociétés, c'est qu'il y ait cohérence entre les valeurs que nous portons et l'Etat de droit tel qu'il se définit.** Le système juridique tel qu'il est mis en place par le droit de l'Union européenne est profondément orthogonal avec le droit mutualiste tel qu'il a été construit pendant les cent dernières années, droit

mutualiste, droit de l'économie sociale et solidaire, droit associatif. Tous les principes qui étaient ceux de l'entreprise privée à but non lucratif tels que définis en 1901 dans la loi pour les associations et confirmés par la Cour de cassation en 1914 dans un arrêt célèbre ont volé en éclat dès le traité de Rome et par une convention 1968 au niveau de l'Union. Cela a ensuite été traduit par des décisions de la Cour de justice.

C'est quelque chose qui mériterait d'être mis en débat : comment faire en sorte que les grandes valeurs dont nous parlons, valeurs de solidarité, puissent être traduites concrètement en droit, dans les lois, dans les traités et, à la fin, dans les statuts et règlements mutualistes. C'est quelque chose dont nous pourrions reparler. Néanmoins, il est important de se rappeler que pour des raisons sur lesquelles nous pourrions revenir, le droit de l'Union européenne tel qu'il s'est construit depuis 1957, et de manière relativement involontaire au début, est antinomique avec la notion de non-lucrativité au sens où on l'entend dans une mutuelle. Pour résumer, au sens du droit de l'Union, la MGEN, bien que mutuelle, est une entreprise à but lucratif. Elle n'est pas rangée dans la catégorie des entreprises à but non-lucratif, avec toutes les conséquences que cela emporte en matière de fiscalité, de la fin de la fiscalité avantageuse, de la fin des subventions. Tout ce qui permettait que cette solidarité puisse fonctionner n'est plus permis de la même manière et désormais, tout le monde est sur le même « pied » d'égalité.

Cela repose la question sur le point de savoir s'il faut un système équivalent pour ceux qui agissent différemment ou faut-il un système adapté pour ceux qui ont des valeurs différentes ?

M. HENRY.-(Institut Montparnasse)

Ce qui paraît être un élément essentiel, c'est que l'on peut affirmer toutes les valeurs que l'on souhaite. Elles n'auront de perception auprès de chacun, individuellement, que si elles sont traduites dans des faits concrets, que si elles sont réalité. On peut affirmer, y compris dans la République qui est la nôtre, les principes mêmes de la République, Liberté, Egalité, Fraternité ; aujourd'hui, pour une bonne partie de la population dans notre pays, ces principes n'ont pas de signification tangible. C'est un regret. **Ce qui peut** être un des éléments d'explication à certaines évolutions de notre société et à certains rejets. Ce n'est pas le rejet des valeurs en tant que telles, mais c'est d'abord le rejet de l'absence de traduction des valeurs.

C'est un effet miroir qui doit se projeter vis-à-vis des mutuelles : **nous sommes des organisations qui affirmons les solidarités, la solidarité comme étant un principe de base, j'ai alors envie de dire « chiche, montrez-le » et donc « démontrez-le ».**

Il ne suffit pas de dire que l'on a un dispositif prestataire qui est équilibré, où l'on tient compte des jeunes, des plus anciens et où l'on essaie d'établir des solidarités intergénérationnelles, on s'aperçoit que même sur ces sujets, nous sommes percutés par le législatif, et pas

forcément que le législatif européen. On l'a encore vu récemment avec une volonté de segmentation des populations, de catégorisation des populations

M. MAMOUROU* (Directeur de la gestion des bénéficiaires à la Mutuelle générale des fonctionnaires et agents de l'Etat de Côte d'Ivoire)

Nous sommes, nous aussi dans cette problématique. Nous nous sommes dit que nous étions une mutuelle, donc nous étions censés représenter un certain nombre de valeurs, néanmoins, est-ce que dans notre quotidien nous incarnons réellement ces valeurs ?

Cela nous a amenés à élaborer un code éthique pour rappeler au niveau des délégués, donc au niveau des élus, quelles sont les valeurs qu'un mutualiste est censé représenter, au niveau du salarié, quelles sont les valeurs qu'il doit respecter, ainsi qu'au niveau du mutualiste lui-même par rapport à sa mutuelle, par rapport à l'utilisation des documents de prestations ? Par rapport à son comportement dans la consommation des produits et des services de la mutuelle, quelles valeurs doit-il respecter ?

Nous nous sommes rendu compte qu'il y avait un grand écart entre le discours théorique qui consistait à dire « *nous sommes une mutuelle, nous portons un certain nombre de valeurs* » et la réalité quand on se rend compte que le collaborateur, le collègue au quotidien, ne respectent pas ces valeurs.

Il fallait donc déjà les afficher au travers d'un certain nombre de chartes. Nous avons élaboré ce code éthique qui est affiché et qui doit être présent partout. Maintenant, nous posons la question de savoir comment nous allons mesurer au quotidien le respect de ces valeurs ?

Nous avons eu la chance d'être associés aux études de mise en œuvre de la couverture maladie universelle en Côte d'Ivoire. Un des éléments qui nous a choqués, c'est que nous, en tant que mutualistes, nous avons toujours défendu une solidarité intergénérationnelle, mais aussi une solidarité entre les personnes les plus nanties et celles qui sont le moins nanties. Or, le principe qui avait été retenu au niveau des paiements de cotisation dans la couverture maladie universelle était de dire : un individu, 1 000 francs CFA. Celui qui est riche paie 1 000 francs CFA, somme multipliée par le nombre de personnes qui compose sa famille tout comme celui qui n'est pas riche.

Dans la mutualité, nous respectons une certaine solidarité, ceux qui ont des revenus un peu plus élevés participent un peu plus tout en ayant exactement la même prestation.

Aujourd'hui, on se rend compte que le démuné est traité de la même façon que le nanti : il doit contribuer exactement de la même façon. Cela nous a choqués, on s'est dit que cela ne respectait pas nos valeurs de solidarité. Ne faut-il pas imaginer d'autres façons, un autre mode contributif pour respecter ces valeurs ?

Nous sommes à réfléchir à la question de savoir si ces valeurs théoriques que nous défendons, nous les défendons réellement au quotidien.

Nous réfléchissons sur la manière de les mesurer pour les vivre au quotidien. Le mutualiste qui vient à nos pôles de contact se rend-il compte que la mutuelle incarne certaines valeurs ? Ces valeurs sont-elles réellement incarnées par les agents de la mutuelle qui les accueillent ?

M. MESMIN - Vice-président de la mutuelle générale des fonctionnaires et agents de Côte-d'Ivoire

- Comme contribution à la réflexion, dans le débat nous avons évité une dérive. « *Les valeurs de solidarité d'un point de vue philosophique et humain* », ce ne sont pas les résultats d'une étude anthropologique qui établirait que la valeur de solidarité serait une inclinaison naturelle de l'homme. Heureusement. En réalité, la solidarité est tout un processus de construction, de déconstruction et de reconstruction et cela autour des centres d'intérêt des organismes concernés. Du point de vue de l'organisme mutualiste que nous dirigeons, l'intérêt est de construire ces valeurs solidaires autour de ses centres d'intérêt. Vous l'avez dit, la solidarité n'est pas de la charité. On est solidaire parce qu'on a intérêt à l'être. En tant que dirigeants mutualistes, le sujet est la manière de réfléchir autour des différents intérêts pour continuer à faire cette construction de la solidarité.

M. BOUQUET (administrateur délégué MGEN)

Avant de parler de solidarité, on peut parler d'histoire des organismes mutualistes, A l'origine, ce sont des gens qui se sont réunis, pas tant pour faire de la solidarité que comme moteurs de l'action sociale. C'est l'action sociale entendue comme un rapport entre les membres de la société, pour faire des activités s'intéressant aux rapports entre les individus. Par exemple pour la MNF (Mutuelle des forestiers), c'était essentiellement à l'origine pour visiter les veuves et les veufs des forestiers. A la MGET (Mutuelle du ministère de l'équipement), cela s'est construit autour d'une proposition pour que les enfants puissent partir en vacances à la montagne, à la demande du ministère de l'équipement de l'époque. Au départ, la réponse de ces entrepreneurs sociaux, en tout cas à la MGET, ne s'est pas faite par le biais de solidarité, mais par un biais de financement direct des parents. Ensuite, la mutuelle a répondu aux questions de modèle économique qu'elle se posait par la solidarité. C'est vrai pour la Complémentaire santé, mais ce n'est pas forcément vrai pour les autres aspects des activités de la mutuelle. La réponse solidaire n'a pas toujours été automatique dans la mutualité notamment dans les centres de services, de soins et d'accompagnement mutualistes dont les utilisateurs peuvent même être des non adhérents des mutuelles. Des militants dans ces SSAM ont un rapport à la solidarité qui n'est pas uniquement économique. Le coeur de métier de la mutuelle est la relation à l'adhérent, et la capacité à être ensemble, à initier les projets sociaux, être d'abord entrepreneur social, et finalement apporter des solutions et des réponses solidaires aux questions sociales qui se posent à la société, que ce soit dans

l'accompagnement de la santé ou d'autres activités. La mutuelle a répondu *oui* au financement solidaire, mais dans son histoire, elle ne répond pas que de manière solidaire en termes économiques, elle peut aussi répondre en termes humains à la solidarité, dans l'accompagnement des personnes.

M. HENRY

Aujourd'hui, cela fait partie des questionnements qui doivent être les nôtres : comment nos mutuelles peuvent être motrices de l'action sociale ? Nous avons peut-être trop le sentiment, ces dernières années, de subir un certain nombre d'évolutions législatives ou autres, des contraintes économiques, des mises en concurrence qui ne font que s'accroître. Si l'on regarde objectivement les faits, je pense notamment aux rapports publiés chaque année par la DREES, le poids des mutuelles parmi les complémentaires santé, leurs chiffres d'affaires s'amenuisent. C'est donc une vraie interrogation. Au-delà de ces éléments un peu déstabilisants et peut-être démoralisants, nous avons sans aucun doute à nous interroger et à revisiter ces questions de solidarité et d'action sociale, afin de repartir sur les champs que nous avons investis. Aujourd'hui, il y a des champs sur lesquels nous étions premiers et de loin, notamment la santé, notamment par rapport à la Sécurité Sociale, en complément et non en substitution, sauf dans certains domaines où la Sécurité Sociale a quasiment abandonné sa prise en charge (optique, lunetterie, etc.).

M. François FURICOS*(UNEO)

Les principes de solidarité intergénérationnelle sont toujours appliqués, entre les célibataires et les familles, entre les biens portants et ceux qui ne le sont moins. Quand on voit l'action sociale ainsi que la modicité de l'évolution des cotisations, on constate la solidarité. Les mutuelles se situent dans des entreprises certes financières mais non lucratives qui dégagent un excédent mais ne font pas de bénéfice. Elles doivent faire des excédents pour vivre, c'est tout à fait louable et légitime, mais elles ne rémunèrent pas d'actionnaires. Ce ne sont pas des sociétés des capitaux.

Certes, cela n'empêche pas les regroupements entre les structures même dans un cadre inter codes, pour être plus performants. Mais on cherche la performance pour être plus forts face à une concurrence, voire une hostilité de façon à rester toujours solidaires.

Alors la solidarité peut être en difficulté, elle peut être moindre que ce qu'elle fut, mais il semble qu'elle demeure et que l'on fait tout pour cela. En revanche, les jeunes, ont une attitude beaucoup plus consumériste et plus individualiste. Ils sont plus attentifs à beaucoup de choses, évidemment le prix, mais il serait très réducteur de s'en tenir qu'à cela. Le fait est qu'ils ne se projettent pas dans la durée. Il nous appartient de les convaincre qu'ils rejoignent une mutuelle pour longtemps pour que la solidarité s'applique.

Tout cela pour indiquer que la solidarité existe encore, il faut sans doute y être très attentif, être à son chevet, mais il semble que c'est une belle valeur qui demeure.

Mme LEBRETON (Harmonie Mutuelle)

La réalité peut être différente des discours sur la solidarité. En prenant la solidarité par le « petit bout de la lorgnette » diraient certains, comment imagine-t-on la solidarité en tant que grande mutuelle en partant de la proximité ? Si on n'a pas de capacité à revenir sur les bassins de vie de nos adhérents, on perd énormément de choses. Si on n'a pas de capacité à redonner des marges d'initiatives à nos adhérents, pour qu'ils suscitent des choses, on n'y arrivera pas non plus. Il faut se laisser la possibilité de repérer des choses et de cette façon, répondre aux vrais besoins des gens, aux besoins de la « *vraie vie*. » Cela donnerait à nos mutuelles un sens nouveau dans lequel les adhérents et d'autres pourront se reconnaître. Si on joue cela d'un point de vue local et de proximité, on redonne de la capacité d'incarner. C'est ainsi qu'on suscite le sentiment d'appartenance.

Solidarité, économie, philosophie et droit

JUIN 2016

Les mutuelles ont souvent une image ancienne. Peut-on tracer quelques pistes, ou tout au moins proposer des outils, qui nous permettront de nous interroger différemment. Les organisations mutualistes qui se basent sur la volonté du partage, du bien social, de la solidarité peuvent être invitées à utiliser la force du marché. Il s'agit d'une démarche majeure afin que nous ne soyons pas contraints par le marché et mis en difficulté par ses règles et que nous revenions finalement à des concepts simples, mais efficaces qui redonnent de l'espoir dans un monde de désespoir en transition...

M. STAUNE

La solidarité dans le domaine de l'économie n'est pas de la théorie, nous sommes dans une période charnière comme lors du passage du monde agricole au monde industriel. En relisant Zola ou Dickens, la transition a été douloureuse et ne s'est pas faite en douceur. Pourtant, personne ne voudrait vivre dans les conditions du XIX^e siècle avec son espérance de vie de 35 ans ou des décès à la moindre infection. Nous pouvons nous souvenir des luddistes anglais dans les années 1800. Leur leader, Ned Ludd, tenait les propos suivants : « Dès que vous voyez une machine, cassez là ! Ne vous posez pas la question de savoir si c'est une bonne chose pour l'avenir de l'humanité ou pour la société ! Détruisez là ! Toute machine doit être détruite instantanément et sans discussion ! » Ces affrontements furent à l'origine de milliers de morts dont nous, Français, n'avons pas souvenir parce que trop occupés par les guerres napoléoniennes : Ned Ludd et ses luddistes ont été tués. Il faut se souvenir que sans la victoire de l'armée, qui a été très serrée, la révolution industrielle n'aurait peut-être pas eu lieu. On peut prédire que, dans quelques années, des néo-luddistes commettront des attentats contre des sites de stockage Internet en considérant que cette robotisation leur vole leurs emplois ; ces actions contre le monde du numérique, le monde de l'ubérisation de demain, semblent inutiles mais elles interpellent.

Ainsi, la question de la solidarité en économie apparaît vitale dans un monde où se produit une transition qui sera encore plus importante que celle citée précédemment : le mouvement sera de plus grande ampleur puisque le précédent ne concernait qu'un milliard et demi de personnes et que nous sommes actuellement sept milliards d'individus. Quels sont les outils dont nous disposons ?

1/ Le social business, qui utilise la force du marché pour créer autre chose que du profit.

Le développement d'une des innovations les plus formidables de ces dernières décennies revient à Muhammad Yunus, célèbre pour l'invention du microcrédit qui lui valut le prix Nobel de la paix. L'idée de social business qu'il développe dans son livre de 2011 : *Vers une économie plus humaine, construire le social business* conduit à remettre en cause des situations établies. Prenons l'exemple suivant pour en expliquer le principe : lorsqu'une ONG reçoit un don d'un

million d'euros, elle a besoin de la même somme d'argent pour fonctionner l'année suivante, aussi elle utilisera une partie de ce don pour attirer le million d'euros qui lui sera nécessaire par la suite. Les limites du système, qui apparaissent ici clairement, sont contournées par l'idée du social business : lorsqu'une entreprise est créée et gérée en fonction de l'économie de marché, elle est certes amenée à faire du profit, mais ce dernier sera utilisé pour le développement de nombreux services et non pas distribué à ses actionnaires.

Le premier d'une série de projets de *social business* fut la Grameen Danone au Bangladesh. Cela consistait à vendre quatre fois moins cher un yaourt avec des fortifiants qui offrait à un enfant ce dont il avait besoin pour une journée, Danone ayant interdiction de faire du profit. Le discours de Yunus était le suivant : « *Vous ne ferez pas de profit avec les pauvres, mais si vous parvenez à augmenter le niveau de vie de la société, vous pourrez leur vendre ce que vous voudrez !* » Ainsi, lorsque la société Grameen Danone a été confrontée à la crise de 2008, elle a dû licencier et augmenter légèrement ses prix (tout en restant nettement inférieurs aux prix du marché). L'idée géniale du *social business* est que Danone, une fois son capital remboursé, l'investira dans une société au Kenya qui produit de l'eau en bouteille quatre fois moins chère que l'eau du marché, ce qui permet aux enfants de boire de l'eau saine plutôt que l'eau polluée des mares et risquer de contracter une maladie telle que le choléra. Si vous procédez ensuite de manière identique, votre million d'euros est éternel : vous le donnerez et il vous reviendra en permanence, il s'agit donc d'un outil au potentiel fantastique. Lorsque les grandes fondations, telle celle de Bill Gates, auront compris l'intérêt de ce mécanisme et cesseront de mettre leur l'argent en banque pour y participer, des choses extraordinaires pourront être faites.

Citons l'exemple de deux Américains, Mike Hannigan et Marx (homonymie surprenante avec un grand personnage de l'Histoire !). Ces deux hommes ont créé il y a déjà 25 ans la société Give something back (donner quelque chose en retour) qui fait des bénéfices chaque année et qui est n°4 aux Etats-Unis dans son domaine. Muhammad Yunus ne l'a sûrement jamais su parce qu'il n'y fait jamais référence dans ses écrits. Il s'agit d'une simple entreprise de fournitures de bureau et non de nouvelles technologies, qui a néanmoins figurée dans le top 70 des entreprises de plus forte croissance en Californie. Sa vocation est de ne jamais distribuer un seul euro de bénéfice à ses actionnaires (qui, fort heureusement pour eux, sont également salariés de l'entreprise). En revanche, ils ont droit à un tiers des votes pour désigner le destinataire des bénéfices, le deuxième tiers étant réservé aux salariés de Give something back et le dernier aux clients.

Mike Hannigan au colloque « Humaniser la globalisation » qui s'est tenu à Zermatt, dans le cadre du Zermatt Summit, sommet suisse que l'on voulait comme un anti-Davos, expliquait avec provocation : pourquoi acheter chez Office Dépôt (concurrent de sa société) alors que leurs bénéfices vont aux actionnaires puisque vous avez chez nous un service identique pour le même prix, mais que nos bénéfices vont à des causes humanitaires et que vous pouvez voter en tant que client pour savoir à qui les distribuer ? Vous votez en fonction de votre chiffre d'affaires : plus vous achetez, plus vous avez de voix !

En lui rétorquant que son système était limité puisqu'il n'attirerait jamais d'investisseurs s'il désirait se développer, il a répondu qu'il était parfaitement possible de trouver des investisseurs avec ce système, notamment lorsque les fondations comme celle de Bill Gates comprendront qu'en investissant chez lui, elles utiliseront leurs bénéfices pour les causes qu'elles défendent (la santé en Afrique par exemple).

À côté de ce social business, le plus potentiellement intéressant et peut-être le moins connu, se sont développés des outils comme le commerce équitable (qui n'est pas de la charité, mais du commerce avec une dimension solidaire) et le microcrédit (qui n'est pas de la charité, mais du prêt bancaire avec une dimension solidaire).

2/ Le deuxième outil : L'écologie positive.

Guibert Del Marmol parle d'économie régénératrice, Gunter Pauli l'appelle l'économie Bleue. Elle ne vous apparaîtra pas comme étant directement de la solidarité, pourtant, elle en est. Quel que soit le nom qui lui est donné, elle constitue, elle aussi, un changement colossal de modèle. William McDonough est à l'origine du mouvement Cradle to cradle, littéralement « du berceau au berceau » et non plus du berceau à la tombe (cycle de vie classique du produit). Ce système veut que nous puissions recycler, voire sur-cycler à l'infini. Le principe écologique de McDonough a consisté à construire par exemple une très grosse usine qui « plus elle fonctionne, plus elle dépollue l'atmosphère autour d'elle » : elle aspire et dépollue l'air d'une ville qui a été fortement pollué depuis 80 ans par Ford en capturant les particules dans le plus grand toit vert du monde (62 000 mètres carrés) ; avec la phyto-restauration, elle dépollue l'eau de l'usine en la faisant passer à travers les plantes du toit. Ford n'a pas d'intérêt immédiat à ce projet excepté qu'il est à l'origine de la pollution et que ce sont ses ouvriers qui vivent autour de son usine ; il n'est donc pas totalement absurde pour lui d'investir quelques millions de dollars supplémentaires pour dépolluer la ville. Il a également conçu une usine de textile à écologie positive, de laquelle l'eau qui sortait était plus propre que l'eau de la rivière qui y entraît (ce qui stupéfia les ingénieurs des eaux et forêts qui étaient venus tester l'usine !)

Selon lui, à l'avenir, écologistes et capitalistes du Cac 40 trinqueront ensemble lorsqu'une nouvelle usine ouvrira parce que, plus elle fonctionnera, plus elle dépolluera l'eau et l'air autour d'elle.

Il en sera de même pour la voiture régénératrice (qui n'existe pas encore) : plus elle circulera, plus elle dépolluera l'air de la ville. Ainsi plus il y aura de voitures, plus la ville sera dépolluée. Cela ne veut pas dire qu'elle ne pollue pas, mais qu'elle dépollue. Il ne s'agit pas d'une utopie !

Un ingénieur-chimiste, il a déjà breveté une chaussure dont la semelle est constituée de nutriments : plus vous courez avec dans la forêt, plus vous nourrissez la forêt ! Il a également breveté des sacs en papier avec des graines de sapin pour la Norvège et de palmiers pour le Maroc : lorsque vous les jetez par la fenêtre de votre voiture, un arbre pousse ! Donc plus vous jetez, plus vous faites pousser !

Les possibilités de l'économie régénératrice sont simplement gigantesques ! L'idée phare de Gunter Pauli, qui est à l'origine d'idées tout à fait incroyables, est que la nature n'a pas de

poubelles, ce qui explique sa croissance extraordinaire, puisqu'elle est passée en 600 millions d'années de bactéries à « nous » et à la diversité qui nous entoure. Pour dire cela autrement, le secret de la nature c'est que tout est réutilisé : lorsqu'un éléphant meurt, les chacals s'attaqueront à sa dépouille, puis viendra le tour des vautours, des fourmis et enfin des bactéries.

Nous saurons que nous sommes dans la nouvelle civilisation lorsque nous ne rencontrerons plus d'éboueurs dans les rues et que les gens se battront pour les déchets (l'escargot est ravi de trouver une feuille morte et n'est pas payé pour l'enlever !).

Savez-vous que, depuis le début de l'année, la Corée du Sud est importatrice nette de mégots de cigarettes ? Elle parcourt le monde pour les traquer, car elle possède un brevet qui fabrique un composant de batterie vendu à prix d'or avec les fibres de ces mégots. Nous pouvons donc penser : Déchet + Intelligence = Ressource incroyable. **Le monde de demain devra impérativement utiliser ces principes.**

Gunter Pauli a fait des choses qui sont tout à fait incroyables. Les Îles Fidji ont mis en application ces principes. Un déchet de brasserie y était jeté à la poubelle parce qu'il n'était pas consommable par les animaux en raison de la présence d'une molécule de cellulose. En revanche, si vous y faites pousser des champignons shiitakes (qui valent très cher), ils casseront la molécule de cellulose. Puis, ce que le champignon n'aura pas mangé pourra l'être par les porcs. Les excréments de porc permettent la production de biogaz ce qui est utile dans un endroit isolé. Mais il y aura également production de nitrate, gros pollueur à l'origine des algues vertes que nous rencontrons en Europe. La beauté de « l'écologie positive » c'est qu'on transforme les problèmes en solutions ! Aux Îles Fidji on élève des poissons qui se nourrissent de ces algues ! En résumé, nous sommes partis d'un déchet de brasserie destiné à la poubelle et nous obtenons des champignons, du porc, du gaz et du poisson. Son principe prend des dimensions incroyables puisqu'il l'a appliqué dans 200 sociétés à travers le monde, son institut s'appelle ZERI (*Zero Emissions Research and Initiatives*).

Chido Govero est sa fille adoptive. Il s'agit d'une femme qui a un des pires départs possibles dans l'existence : elle naît dans un pays extrêmement pauvre, le Zimbabwe, à la tête duquel il y a un dictateur fou, Mugabe ; elle perd ses parents du Sida à l'âge de 7 ans et doit s'occuper de son frère de 5 ans, et enfin elle est violée collectivement à 10 ans. À 12 ans, elle croise la route de Gunter Pauli qui vient d'Afrique du Sud pour conduire des séminaires destinés à aider les enfants africains à survivre en leur expliquant comment faire pousser des champignons sur les déchets - comme il l'avait mis en place sur les Îles Fidji. Le Zimbabwe est tellement pauvre qu'il n'y a pas de déchets pour mettre en œuvre ce projet, mais elle a l'idée de récupérer le marc de café des restaurants pour y faire pousser ses champignons, ainsi on s'aperçoit qu'ils poussent encore mieux que sur les déchets de brasserie. Gunter Pauli, très enthousiaste, revient l'aider et ils créeront « la marque de Chido », le premier café au monde qui soit consigné ! Par contrat, lorsque vous le buvez, vous devez le rendre ! Il faut savoir que seul 0.2 % de la masse végétale du café est bu, les 99,8 % restants étant perdus sous forme de marc. Sachez également qu'à Amsterdam d'une piscine olympique entière désaffectée

collecte le marc de la ville pour faire pousser des champignons avec la technique de Chido Govero, qui aujourd'hui parcourt le monde pour l'expliquer. Cela n'en est pas resté là puisqu'il a été découvert qu'après avoir utilisé le marc de café pour la culture des champignons, il pouvait entrer dans la fabrication de sous-vêtements aspirant les odeurs ! Puis, ce qui n'entrait pas dans la fabrication de sous-vêtements sert à la fabrication de chaussures Timberland (elles sont composées à 40 % de marc de café).

Tels sont les principes de l'économie régénératrice, circulaire ou positive. Quel que soit le nom qu'on lui donne, elle repose sur des principes de solidarité, car le monde est « un », le cycle est « un » et nos paysans d'antan l'avaient compris ; le processus décrit aux Îles Fidji est l'exemple type de l'alliance entre un savoir traditionnel et des techniques modernes (la réussite nécessitant de faire les bons choix : de poissons, champignons...)

3/ La dernière piste est la *Bi Corporation*.

Elle a nécessité un choc mental à la fois du côté des entreprises et des militants des causes sociétales puisqu'il s'agit d'entreprises faisant des profits - à la différence du *social business* – mais qui peuvent et doivent travailler pour le bien commun. Parmi les pionniers de ce domaine des personnes comme Ben et Jerry et leur livre non traduit en français dont le principe est résumé dans le titre « *Le coup double, comment faire un business dirigé par les valeurs et gagner de l'argent aussi* ». Qu'y expliquent-ils ?

Ils donnaient déjà 8,5 % de leurs bénéfices à une fondation, mais cela leur semblait insuffisant. Ces deux jeunes activistes ont débuté dans un vieux garage du Vermont. Ne sachant pas faire grand-chose, ils ont choisi le secteur de la glace bien que l'endroit semblait être le pire endroit pour ce genre de produit, le Vermont étant très froid (ils n'ont donc rencontré aucune concurrence). Ils ont progressivement agrandi leur entreprise, mais ne voulaient pas devenir des capitalistes, aussi plutôt que de la vendre, ils ont compris qu'ils pouvaient avoir un très gros impact social : plutôt que d'acheter leurs brownies à une multinationale telle que Mars, ils se sont alliés à une entreprise new-yorkaise n'employant que d'anciens SDF ou ex-détenus. Néanmoins, cela s'est tellement mal passé qu'ils ont dû envoyer leurs propres salariés et experts-comptables à New York pour aider leurs fournisseurs à fabriquer des produits corrects. Ils étaient satisfaits de leur choix bien qu'il leur ait coûté très cher. Ils ont également fabriqué une glace contenant des noix récoltées sur des arbres de la forêt amazonienne, la Rainforest Crunch, l'idée étant de valoriser les arbres sur pied au lieu de les couper. Cette technique ne leur permettait de gagner qu'un dollar par litre de glace au lieu de trois, mais ils en étaient pleinement satisfaits. Elle offrait en plus un produit unique qui a rencontré un succès mondial.

Leur idéologie est très intéressante : ils ont fait le choix d'un système de valeur.

- Leur première idée étant que tout achat doit servir la société (leur café provient bien entendu du commerce équitable...).
- Leur deuxième idée est que l'entreprise est aujourd'hui l'un des derniers piliers de notre société à ne pas tomber en ruine (parce que nous avons tous besoin de

travailler). En tant que professeur, je vois mes propos vérifiés en permanence par mes élèves ; lorsque vous sortez de chez le médecin avec votre ordonnance, vous vous précipitez sur Doctissimo.fr ; je passe sur la baisse de la confiance accordée au prêtre, à l'homme politique ou au syndicat. C'est pourquoi il est indispensable, d'après Ben et Jerry, que l'entreprise travaille pour le bien commun. Il s'agit d'une idée absolument nouvelle et bien que les gens ne s'y soient pas encore habitués, certains commencent à s'y mettre. Il en va ainsi de l'institut fondé par un ancien président de L'Oréal, *Entreprise & Progrès* pour qui je suis intervenu il y a quelques jours. Sincère ou pas, leur devise est : l'entreprise doit travailler pour le bien commun. Il collabore avec un Canadien qui était proche de Terra Nova pour étudier l'entreprise progressiste. Ils sont à l'origine d'un très beau sondage auprès de différentes entreprises qui met en évidence qu'une des difficultés majeures réside dans le choix de la gouvernance, notamment lorsqu'il s'agit d'introduire des représentants de salariés au conseil d'administration.

De tels changements nécessitent une révolution conceptuelle. Elle doit venir, d'une part, des anticapitalistes, qu'ils soient ou non, primaires ou viscéraux, et d'autre part, de certaines entreprises qui doivent changer de modèle en abandonnant l'idée de la maximisation du profit pour les actionnaires. Une jonction est indispensable entre ces deux clans qui ne peuvent rester sur leurs positions en conservant des discours rigides tels que : « Les capitalistes doivent être pendu avec la corde qu'ils nous vendront ! » versus « Nous sommes là pour faire du profit et le reste ne nous importe pas ! »

Ces trois idées nouvelles semblent très intéressantes : l'économie régénératrice ou l'écologie positive, le *social business* et les entreprises créées à l'instigation de Ben et Jerry qui sont dites *Bi Corporation*. Il est intéressant de savoir que des actionnaires minoritaires ont porté plainte contre ces entreprises qui ne cherchaient pas à maximiser le profit et les ont menacés d'un procès. Elles ont donc dû se pencher sur la loi et créer l'idée de *Bi Corporation* que l'on rencontre à présent en Europe : elles font du profit, mais ont un rôle social.

Ce qui vient d'être décrit trace les frontières d'un monde où le risque est certes très important, mais dans lequel il existe des mouvements et des outils formidables. Notre mission à tous est d'essayer de transmettre ces idées-là chez ceux qui sont du côté du « capitalisme » et chez ceux qui y sont opposés, ceci afin que ce qui s'est passé aujourd'hui ne se reproduise pas et que nous construisions un nouveau monde

Solidarité, notion carrefour

Mme Marie-Claude BLAIS

La notion de solidarité peut être intrigante par le succès qu'elle rencontre. Cette idée qui semble très intéressante, mais tellement polysémique que l'on peut se demander si ce n'est

pas son caractère d'auberge espagnole qui la rend acceptable par tous. En effet, sous couleur de solidarité, sont passés des impôts, des lois, des taxes ou encore des actions humanitaires.

Appliquer la démarche de la philosophie pour déterminer le sens d'un mot ou d'une idée, revient à faire la genèse, en chercher l'époque et le contexte d'apparition. Il s'agit d'une histoire à la fois très riche, complexe et multiple. Néanmoins, la période n'est pas très longue puisque le mot solidarité, apparaît, dans le sens qu'il a aujourd'hui, dans les années 1830. Pour un philosophe, qui est parfois amené à remonter jusqu'à l'Antiquité pour étudier des notions contemporaines, travailler sur une période d'un peu moins de deux siècles n'est pas très long. En revanche, notre sujet nous oblige à nous approcher de domaines absolument différents. Nous en avons pour preuve que sont réunis aujourd'hui un économiste, un juriste et un philosophe et nous pourrions avoir également recevoir des sociologues ou des naturalistes. Le flou de la notion peut lui conférer son caractère consensuel. Aujourd'hui, cette notion qui a été travaillée depuis 10 ans revient en force, non parce qu'elle représente quelque chose de flou, mais parce qu'elle correspond à une réalité actuelle très forte qui se retrouve par exemple avec la mondialisation - en particulier avec le changement climatique et ses déplacements de population. Il est fait référence en permanence à la solidarité et si nous voulons défendre cette valeur, ce principe multiple, nous avons réellement intérêt à le clarifier : que mettons-nous dessous ? Comment le distinguer d'autres acceptions ?

En travaillant sur son histoire, vous verrez comment cette notion carrefour - pour ne pas employer le mot « ambigu » qui est un peu péjoratif -, s'explique par la multiplicité des revendications qui en ont ait été faites.

Elle traverse tout le XIX^e siècle français et apparaît au moment de la révolution de Juillet, des révoltes ouvrières. Elle est utilisée en empruntant tout simplement un terme qui appartient au vocabulaire juridique. Il existe en effet dans le droit romain une obligation *in solidum* et comme vous le comprenez *solidum* signifie solide, uni ; nous avons déjà ici une petite connotation. Par ailleurs, en 1804, le Code civil dans le droit des obligations établit une obligation solidaire qui est, selon l'article 1202 de ce code, un engagement par lequel les personnes s'obligent les unes pour les autres, et chacune pour tous. Nous avons donc à l'origine de ce mot de solidarité une notion juridique que nous retrouverons beaucoup plus tard.

Prenons la littérature de l'époque et en particulier Georges Sand. C'est fantastique parce qu'elle parle de solidarité en mettant une petite note, elle écrit l'histoire de sa vie pour rendre service à ses contemporains et explique : je le fais par solidarité pour les autres humains de mon temps. Il y a 25 ans, nous aurions employé de mot « fraternité » et, 50 ans auparavant, celui de « charité ». Elle sent très bien qu'un mot apparaît en 1830 lorsqu'elle écrit cette histoire, terme qui remplacera d'autres notions auparavant très importantes. Que se passe-t-il dans ces années-là ? Il s'agit d'une interrogation sur ce qu'est le lien de société, le lien social, car depuis 1789, les appartenances héritées et les corporations ont été abolies pour être remplacées par le droit de l'individu.

Progressivement, mais très rapidement, on s'interroge sur ce qui va créer le lien entre les humains, sur ce qui va les réunir. En effet, il existe le risque d'une société éclatée, atomisée et tous cherchent une formule pour une religion de l'avenir dans un pays qui commence à se laïciser. Parallèlement, les premières révoltes ouvrières, pensons aux canuts de Lyon, provoquent des élans d'entraide, de solidarité. Dans les faits, il existe également des associations de secours mutuel qui se créent, en particulier en Angleterre que l'on regarde beaucoup. Il apparaît donc que, au regard de la misère ouvrière qui fait l'objet de nombreuses études à l'époque, l'idée de mutualité, de solidarité ou d'entraide est très présente. On commence à réaliser que le lien entre les individus est menacé, mais que, par ailleurs, une interdépendance de plus en plus grande entre les hommes apparaît. Nous sommes dans la première révolution industrielle, le début des chemins de fer, nous nous apercevons que nous sommes liés à toute la planète, que nous pouvons commercer et utiliser des outils et des matières premières qui viennent de l'autre bout du monde. Cette première mondialisation fournit la conscience d'une très grande interdépendance entre les hommes. Le premier sens de la solidarité telle qu'il apparaît dans ces années-là est donc un fait objectif, celui de l'interdépendance.

Cette conscience de l'interdépendance est renforcée par l'essor des sciences naturelles. La vie est caractérisée par l'association : il s'agit de la vie d'un organisme où tous les organes sont coordonnés, associés et que si l'on touche l'un d'entre eux, l'organisme entier qui est modifié.

Cette notion de coopération, d'association attestée par les sciences naturelles, est reprise par Saint Simon, le père du socialisme dont il a créé le mot. Il compare la société à un organisme, elle est un « corps » social qu'il faut étudier comme un corps organisé dont aucun des organes ne peut vivre indépendamment des autres. Ainsi, nous voyons que la métaphore du corps est très présente.

L'ensemble de ces sociétés de secours mutuel, ces organisations d'ouvriers, ces réflexions naturalistes amènent les intellectuels de l'époque que l'on pourrait appeler publicistes (on ne les appelait pas encore sociologues ou philosophes) à élaborer ce qu'ils appellent la loi de la solidarité.

Le premier est un imprimeur saint-simonien dénommé Pierre Leroux. Tout à fait passionnant, il a joué un grand rôle dans la révolution de 1848 et a écrit en 1840 un livre intitulé *De l'humanité*. Il se séparera néanmoins de Saint-Simon Il explique avoir emprunté le mot de solidarité au droit pour remplacer la charité chrétienne et en faire la base de la religion de l'avenir. Il a mis en exergue dans son livre la citation de saint Paul « Nous sommes tous les membres d'un même corps » bien qu'il fut, si ce n'est athée, au moins areligieux et qu'il voulait remplacer la solidarité chrétienne. D'après lui, cette loi de la nature, de la dépendance, qui est attestée par la religion et reconnue par la science, nous indique la direction à prendre : nous devons être solidaires. Les chrétiens de leur côté ne tardent pas à revendiquer ce mot dans lequel ils se donnent de la rédemption collective : nous sommes tous héritiers du crime du péché originel, celui du premier homme et nous ne nous sauverons que tous ensemble - dogme majeur du christianisme.

Nous voyons que la notion est revendiquée aussi bien par les progressistes socialistes que par les chrétiens, et d'ailleurs, les petites phrases circulent de l'un à l'autre. Une des forces de cette notion réside justement dans ce qu'elle s'avère capable de reprendre la vérité contenue dans la tradition, en particulier dans la tradition religieuse, tout en lui donnant des couleurs laïques. Néanmoins, nous voyons que sa force est également de constater un fait objectif et nécessaire - nous sommes liés les uns les autres - et d'en tirer une obligation ou une norme : « Puisque nous sommes solidaires, nous devons être solidaires ».

On peut se demander par quels artifices extraordinaires ils étaient passés du fait à la valeur, du fait au droit. Cela n'a pas été si compliqué, ce sujet ayant fait l'objet de beaucoup de discussions. On s'est demandé comment il se pouvait que la même notion désigne à la fois un fait objectif et un idéal à réaliser. D'ailleurs, les économistes ne se privaient pas de dire : « Si la solidarité est un fait, quel besoin avez-vous de l'ériger en idéal ? Pourquoi voulez-vous l'établir puisqu'elle est déjà ? » D'autres, comme Frédéric Bastiat que vous connaissez peut-être, affirmaient : « Laissez faire la solidarité naturelle ». Ainsi, il existait tout un courant d'économie libérale qui, en s'appuyant sur la solidarité des intérêts, prônait le laisser-faire ; pensons à la main invisible et son « laissons faire ».

Ils ont donc été obligés d'approfondir leur réflexion sur la solidarité en distinguant deux types de solidarité, la première qui écrase les faibles et la seconde qui est celle des associations de malfaiteurs ou qui permet aux injustices et aux maladies de se propager ; rappelons-nous que la fin du siècle est une période d'interrogation sur Pasteur et les épidémies. Cette dernière solidarité est certes un signe de notre interdépendance, mais nous devons la combattre.

Pour reprendre Charles Renouvier, il existe une solidarité dans le mal et une solidarité volontaire, souhaitée qui viserait la justice - il parlait de justice et non de bien... Les ambiguïtés persistent encore aujourd'hui dans la mesure où nous rencontrons des solidarités exclusives, de protection contre les autres (les envahisseurs ou les personnes d'autres classes, d'autres races). En d'autres termes, la solidarité n'est pas bonne en soi puisque, à côté de celle qui est volontaire, contractuelle, il existe une solidarité factuelle.

Ces réflexions se sont enrichies au cours du siècle puisque les années 1875-1880 voient naître une science qui s'appelait alors la Science sociale et que nous connaissons aujourd'hui sous le terme de Sociologie. Parmi les premiers sociologues, le plus grand, le plus connu fut Durkheim qui a bien sûr travaillé sur la solidarité. Néanmoins, Alfred Fouillée qui l'avait précédé, avait écrit en 1880 *La science sociale contemporaine* et s'interrogeait ainsi : Qu'est-ce qui tient ensemble les individus d'une société fondée sur le contrat ? Qu'est-ce qui fait société ? En effet, nos sociétés sont contractualistes et non plus, holistes (englobées dans un tout), elles sont devenues des sociétés d'individus, ces derniers tenant ensemble et faisant société. Il y a une sorte de quasi-contrat (que reprendra Léon Bourgeois à la fin du siècle) c'est-à-dire qu'il existe la conscience du besoin qu'ils ont les uns des autres. Pour ceux qui le connaissent, pensez à la division du travail social de Durkheim qui s'est posé cette question : Pourquoi, dans un univers où les hommes deviennent de plus en plus autonomes et indépendants (puisque'ils ont été déclarés libres et égaux), ils deviennent de plus en plus interdépendants les uns des

autres ? La réponse est simple : la spécialisation. Je résumerais la thèse de Durkheim en disant que le progrès de la différenciation et de la spécialisation conduit chacun à produire une petite part de ce qui lui est nécessaire et qu'il a besoin de tous les autres pour le reste. Vous pourrez trouver dans les écrits de Léon bourgeois des passages extraordinaires, d'un lyrisme fantastique, montrant comment l'ouvrier qui sort de chez lui le matin pour emmener son enfant à l'école profite de tous les travaux de ses prédécesseurs et de leurs découvertes techniques (tels que l'électricité ou le bitume de la rue). Vous découvrirez dans l'ouvrage de Léon bourgeois, *La solidarité* que j'ai rééditée, des poésies extraordinaires : « Nul ne peut se passer des hommes et depuis ce jour-là, je les ai tous aimés, quand j'ai réalisé que le boulanger me disait : fais ton pain, le cordonnier : fais tes chaussures, etc. Je me suis aperçu que j'avais besoin de tous ».

Cette histoire très complexe permet de voir toutes les difficultés qui se présentaient et comment elles étaient été surmontées.

À la fin du siècle, en 1896 précisément, notre ministre de la Troisième République, un radical, Président du conseil (on ne parlait pas de Premier Ministre à l'époque) était un homme soucieux de réaliser le programme énoncé par Gambetta à Belleville qui contenait en particulier l'impôt progressif sur le revenu. L'homme, retoqué par le Sénat qui était toujours conservateur en 1896, obligé de démissionner, prit son bâton de pèlerin et écrivit ce livre pour tenter de convaincre ses contemporains. Il avait en effet compris qu'on ne ferait aucune réforme pour résoudre ce qu'on appelait à l'époque la question sociale (c'est-à-dire la misère populaire) et la montée très forte des mouvements révolutionnaires (qui étaient appelés « le collectivisme » et qui s'attaquaient à la propriété privée). Il leur fallait trouver une formule qui respecte la propriété privée tout en permettant à chacun de vivre dans la société et d'avoir une garantie de ces droits élémentaires. Il a trouvé cette formule en s'appuyant sur les travaux déjà cités et sur quelqu'un de passionnant Charles Gide, grand promoteur de la coopération. Ainsi, il a puisé dans la mutualité, dans la coopération et dans les travaux de tous ces publicistes pour écrire ce petit texte en disant qu'il considère que chaque être qui arrive au monde a une dette envers tous les autres : ses contemporains et ses prédécesseurs. Il la nomme la « dette mutuelle » : en arrivant au monde, chacun retire des bienfaits de la vie sociale, de ce simple fait, il a un devoir à l'égard de tous les membres de la société. La réalité de l'interdépendance entre les hommes acquiert donc, avec lui, un contenu strictement normatif, une obligation. Avocat de formation, il a cherché dans le droit un élément qui ferait de ce sentiment, assez répandu et partagé, une véritable obligation. Et il a trouvé cette notion de quasi-contrat que j'évoquais précédemment : nous vivons en société, il s'agit d'un fait et non d'un acte. Certes, il n'y a pas de signatures comme dans les contrats juridiques normaux néanmoins, dans la mesure où nous acceptons la vie en société, nous avons une quasi-obligation de rendre la part que nous avons reçue, voire de l'améliorer si nous le pouvons, pour le transmettre à nos successeurs. Absolument opposé à toute action autoritaire, il a très vite constaté qu'il fallait que cette obligation soit intériorisée par chaque citoyen. N'oublions pas le contexte de l'époque : le régime de Bismarck allemand constitué le repoussoir absolu.

Ainsi, il n'était pas question de mettre en place un socialisme d'État qui aurait imposé une répartition des charges et des bénéfices. Il comptait énormément sur l'auto-organisation de la société (il existe des textes fantastiques sur cette idée) bien que considérant que cela était insuffisant : l'État devait intervenir pour régler les contrats afin que nul n'en soit exclu. Nous retrouvons le problème de la généralisation.

Pour conclure rapidement. Il a ainsi permis par exemple à Léon Duguit de mettre en place la notion de service public. Je ne résiste pas au plaisir de vous en donner sa définition : « *Toute activité dont l'établissement doit être assuré, réglé et contrôlé par les gouvernants parce que l'accomplissement de cette activité est indispensable à la réalisation et au développement de l'interdépendance sociale et qu'elle est de telle nature qu'elle ne peut être réalisée complètement que par l'intervention de la force de gouvernement* ». Le principe de subsidiarité y apparaît donc clairement. Si la société peut s'organiser alors l'État permet de réguler ; si elle ne le fait pas, elle crée les services publics (qui concernent globalement la santé et l'éducation). Notons qu'actuellement, une partie de l'éducation échappe à l'État.

Essayons de comprendre comment cette histoire peut nous éclairer dans les réponses à apporter aux questions qui se posent à nous aujourd'hui. Parmi les quatre difficultés qui sont toujours les nôtres, celle de la multiplicité des solidarités est une des plus importantes (que l'on retrouve avec la question de l'Europe et de la mondialisation) : dans la mesure où il existe contrat et adhésion consciente, réfléchie, pour qu'il y ait solidarité, il y a nécessairement des appartenances précises qui déterminent des politiques de solidarité. Il en va ainsi de la solidarité mondiale qui s'impose avec la problématique du climat : une organisation regroupant tous les pays qui doit faire face au changement climatique se met en place. Citons également les solidarités européennes et nationales auxquelles s'adjoignent des solidarités plus locales. Nous pouvons également y ajouter les solidarités familiales. Par conséquent, il n'existe pas une seule solidarité. Cependant nous ne pouvons pas nous contenter de rester dans le flou de déclarations telles que : « C'est la solidarité : c'est un principe absolu », il nous faut savoir de quelles solidarités il s'agit et sur quels territoires elles s'inscrivent.

Mentionnons enfin la solidarité, qui est celle qui peut s'exercer dans un cadre libéral de marché puisque le propre du libéralisme est de permettre à chacun de s'organiser pour mettre en place des modèles de fonctionnement et d'organisation du lien social qui ne sont pas forcément ceux qui seraient imposés par les mécanismes économiques.

La notion de solidarité confrontée au droit

M. BENOIT PETIT

La première difficulté que le juriste rencontre est de définir le sujet. Historiquement, lorsque vous évoquez la solidarité juriste, notamment privatiste, le mécanisme qui vient à l'esprit immédiatement est celui de droit de responsabilité en cas de pluralité de créanciers ou de débiteurs. Il s'agit d'un héritage du droit romain. Il est intéressant de se faire la réflexion que

ce mécanisme de droit de la responsabilité gomme l'altérité avec une idée d'indivisibilité des créanciers ou des débiteurs.

Vient ensuite une deuxième tradition ou approche juridique de cette notion : il s'agit de la solidarité en tant que valeur qui caractérise des activités protégées par le droit.

Une énorme difficulté se pose à nous - : de quoi s'agit-il finalement lorsque nous évoquons les valeurs de solidarité ? Certains l'associeront plutôt à une forme de compassion, d'autres, d'abnégation, de fraternité, de charité, d'action collective, de réciprocité ou d'interdépendance. La valeur solidarité offre donc différentes pistes qui en rendent l'approche extrêmement difficile, chacun en ayant finalement sa propre perception. Il n'est donc pas évidemment que nous parvenions à dégager des bases communes. Quoiqu'il en soit, nous retrouvons toujours dans le droit l'idée d'une communauté de destin à qui le droit confère un certain nombre de prérogatives. Cela apparaît dans l'organisation de notre modèle social où plusieurs formes de solidarité apparaissent : les couvertures de base, la solidarité nationale, mais également, la solidarité privée des couvertures complémentaires et la solidarité familiale.

Il est intéressant de noter que, dans notre modèle social français, la solidarité nationale joue sur l'élasticité de toutes les autres formes de solidarité. Ainsi, nous ne pouvons pas penser la solidarité privée sans avoir une réflexion sur ce qu'est la solidarité nationale.

Apparaissent donc les limites de l'approche de la solidarité en termes de valeur. Il en va ainsi de l'approche de la jurisprudence européenne sur le modèle de protection sociale : les règles du droit de la concurrence et du marchand sont écartées au profit de la solidarité nationale. Demandons-nous pourquoi la solidarité nationale est préservée dans ce cas précis ? En fait, il ne s'agit pas tant de préserver l'idée de solidarité que celle d'État et de souveraineté publique. La jurisprudence européenne poursuit : lorsqu'il s'agit de solidarité de formes plutôt privées, en fonction des situations, des hypothèses, les règles du droit de la concurrence s'appliquent, étant entendu qu'il serait éventuellement possible de garantir des droits exclusifs pour préserver un secteur d'activité. Nous voyons donc que de petites dérogations au droit de la concurrence sont envisageables. Cette jurisprudence dans laquelle le juge européen autorisait ces différentes petites entorses n'ont néanmoins pas été exploitées et la raison est à chercher du côté de la question : qu'est-ce qu'être solidaire ? Il apparaît clairement que dans la solidarité privée, par exemple, les perceptions selon les pays et les acteurs des couvertures complémentaires sont extrêmement différentes. Ainsi, cette idée de solidarité valeur endroit peut aboutir à de nombreuses d'impasses.

Il existe une troisième approche de la solidarité : « l'éthique ».

L'éthique étant également extrêmement polysémique, il nous faut la définir : il s'agit de l'étude objective des systèmes de valeur dont se dote un individu ou un groupe social. Ainsi, la question n'est pas, comme dans une approche morale, de comprendre les comportements à l'aune d'une valeur que l'on va affirmer a priori comme une réalité intangible et universelle, mais plutôt d'étudier comment vont s'articuler entre elles des valeurs au sein d'un ensemble

et comment ce système va pouvoir évoluer sous l'influence de son environnement. Il s'agit donc d'une approche relativement objective. Précédemment, il a été fait référence à Léon Bourgeois et Léon Duguit. On retrouve de façon extrêmement présente, en particulier chez ce dernier, l'idée que la solidarité est évidemment une valeur, mais qu'elle est également un principe d'organisation de tout groupe social. À partir de là, si on imagine que l'homme ne peut pas vivre ni se développer autrement que dans le cadre d'un groupe social, cela implique que la production de ce groupe social, notamment en matière de normes et de droit, aura au moins pour effet de préserver cette solidarité, c'est-à-dire ce principe d'interdépendance entre les personnes.

Cette vision-là nous permet de repenser une partie de notre droit. L'étude que j'ai développée s'appuyait notamment sur l'exemple du contrat et de toutes les relations contractuelles que les mutuelles peuvent organiser avec leurs adhérents, salariés ou *business partners* pour tenter de comprendre comment cette approche éthique de la solidarité pouvait profondément modifier la manière dont on perçoit et rédige le contrat. Je passerai sur les aspects un peu plus théoriques de mon étude et préciserai néanmoins que lorsqu'on étudie le droit des contrats dans les facultés, une des premières notions que nous apprenons est la théorie de l'autonomie de la volonté, nous sommes ainsi immédiatement baignés dans une approche très individualiste des relations contractuelles. L'approche solidariste est une rupture fondamentale avec l'approche individualiste. L'idée est qu'à la différence de l'approche individualiste considérant qu'une obligation juridique naît de la rencontre de deux volontés individuelles avec un État qui accessoirement joue le rôle d'arbitre, l'approche solidariste imagine plutôt qu'il n'y a qu'un seul rapport d'obligation qui naît entre un individu ET le groupe social. En effet, le contrat pris sous l'angle solidariste considère que lorsque « A » promet quelque chose à « B », l'obligation juridique se fait entre le groupe social et « A » parce que si ce dernier ne respecte pas sa parole, ce sera la solidarité à l'intérieur du groupe social qui se délitera, et donc l'État usera de ses garanties en recourant à la force publique pour le contraindre à respecter son devoir. Apparaît ainsi clairement la grande distinction entre approche individualiste (dans laquelle la solidarité, les valeurs ou la liberté sont des droits) et solidariste (dans laquelle la solidarité, les valeurs ou la liberté sont avant tout des devoirs).

Appliquées aux contrats, les choses changent radicalement et pour en prendre la mesure, appuyons-nous sur l'exemple d'une des valeurs phares du contrat, la loyauté. Dans l'approche individualiste, elle est finalement une attente vis-à-vis de l'autre : « Quoi qu'il en soit, je considère être loyal » et je mettrais en cause son défaut de loyau telors d'un manquement chez mon cocontractant. La loyauté devient donc un droit que l'on exige de la part de son cocontractant. Dans une approche plus solidariste, la loyauté est une exigence que je m'impose à moi-même, la question devenant alors : « Qu'est-ce que je vais m'imposer moi comme obligation dans le contrat pour montrer ma loyauté ? ». C'est à partir de cela évidemment que le juge - qui est légèrement plus solidariste qu'individualiste - a pu développer une série d'obligations accessoires au contrat. Nous retrouvons cet esprit-là,

endroit du travail, dans l'obligation de sécurité de résultats. Les obligations de renforcement d'informations sur les parties procèdent également un peu de cette approche. Nous pouvons donc considérer que l'esprit des contrats est complètement modifié dans cette optique solidariste.

Se pose alors la question de savoir ce qu'il faut faire concrètement et comment modifier le contenu de notre contrat. Deux pistes extrêmement intéressantes s'offrent à nous. La première, sur laquelle les mutuelles travaillent énormément, consiste en la meilleure utilisation de la responsabilité sociétale des entreprises. De quoi s'agit-il ? Il s'agit, entre autres choses, d'une réflexion profonde sur ces valeurs suivie d'une volonté de les appliquer à des situations dans le cadre d'un code de conduite. Ainsi, il est très fréquent de trouver une charte de valeurs et un code de conduite dans une entreprise ou organisation qui se lance dans une stratégie de responsabilité sociétale. L'articulation dans mon contrat de cette charte de valeurs et de ces codes de conduite peut se faire de plusieurs façons. Ainsi, cette charte et ces codes peuvent inspirer la rédaction de clauses, mais également, pourraient être contractualisés dans le contrat. Pour aider le juge à interpréter le contrat dans le cas d'un litige, nous pouvons imaginer que nous puissions utiliser ces différents outils en guise de préambule. Il serait intéressant de concevoir un contrat à l'aune des normes de responsabilité sociétale de l'entreprise, ce qui reviendrait finalement à réfléchir sur les valeurs.

Une limite de leur discours apparaît lorsque vous demandez aux mutualistes : quelles sont vos valeurs ? En effet, ils vous répondent : « solidarité ». Puis, lorsqu'il leur est demandé d'expliquer ce qu'est la solidarité, les réponses commencent à diverger et elles deviennent de moins en moins audibles si elles sont interrogées sur ce qu'il y a au-delà de la solidarité.

Dans la mesure où les mutuelles ont de nombreuses autres valeurs que la solidarité, il serait peut-être intéressant d'essayer d'y réfléchir dans un esprit d'éthique solidariste. Elles offrent en effet plusieurs pistes de recherches. Vous avez d'abord toute une réflexion à mener sur les valeurs de la mutualité, au-delà même de votre mutuelle, sur les valeurs de l'Économie sociale et solidaire dont vous êtes parties prenantes (certaines des valeurs de cette dernière seront différentes de la première). Peuvent également s'ajouter les valeurs de votre secteur d'activité, de la couverture complémentaire. Il existe donc finalement de nombreuses sources de recherches autour des valeurs permettant d'enrichir une réflexion sur la charte des valeurs pour qu'elle ne se contente pas d'être une simple énumération d'articles.

Le deuxième outil méthodologique qui peut être extrêmement intéressant est celui de la théorie du contrat relationnel initié par un juriste du nom Ian Mac Neil. Il s'agit de distinguer dans le contrat deux séries d'obligations : les obligations transactionnelles (qui concernent l'échange économique), et autour de ces premières, des obligations qualitatives qui peuvent être intégrées.

Il peut s'agir de simples obligations dans le rapport entre les différentes parties. Le problème est que lorsque nous concevons un contrat, nous sommes souvent orientés, voire obsédés par les obligations transactionnelles et nous en oublions un peu la question du relationnel.

Lorsque nous sommes sur des contrats à très court terme, les incidences sont limitées, toutefois ce n'est pas le cas pour des contrats à très long terme car des imprévus peuvent surgir.

La question est de savoir comment gérer ces imprévus. Les contentieux et les litiges surviennent lorsque nous n'avons pas suffisamment réfléchi à l'aspect relationnel à l'intérieur du contrat. Ainsi, la théorie du contrat relationnel consistera à inciter les concepteurs du contrat à travailler davantage sur les rapports entre les parties – au-delà du transactionnel. Cette démarche aura pour vertu d'établir des relations de confiance. En quoi le contrat et ces relations de confiance sont-ils tellement importants ? Lorsque vous vous penchez sur l'ensemble du droit applicable à la protection sociale, au sens large, il ne suffit pas d'affirmer la solidarité en tant que valeur pour vous différencier véritablement des autres acteurs tels que les sociétés d'assurance. Ce qui vous démarquera est votre capacité à capter et fidéliser de nouveaux adhérents, à développer un réseau de business *partners* qui véhiculera vos différentes valeurs. En revanche, cela ne se fera qu'avec de la confiance et donc, avec le contrat. Si votre contrat est identique à celui d'une société d'assurance, avec des obligations relationnelles extrêmement faibles, il vous sera plus difficile de capter la confiance à long terme des différentes parties prenantes. Des réflexions sont donc à mener.

La troisième piste, qui semble assez intéressante, est de ne pas hésiter à exporter votre modèle mutualiste à travers le monde, par exemple en Afrique. Ce dernier est effectivement un continent qui est beaucoup plus ouvert sur les questions de solidarité et d'organisation des normes dans une approche éthique et qui, au-delà simplement d'une valeur, croit très profondément à la solidarité comme principe d'organisation de société. C'est également un moyen, dans un marché mondialisé, d'asseoir davantage votre position.

Ce qui est présenté n'a rien de révolutionnaire, le droit positif offre à la fois un cadre à l'approche individualiste et solidariste. En effet, le relationnel a déjà pu être pensé et peut-être le faites-vous dans la conception de votre contrat. Néanmoins, le propos est illustré en s'appuyant sur le film *Le cercle des poètes disparus* et notamment le passage au cours duquel l'enseignant demande à ses étudiants de regarder autour d'eux avant qu'ils ne montent sur les pupitres pour observer à nouveau la classe. Les élèves s'aperçoivent que le changement de perspective ouvre des champs de développement totalement nouveaux. Pour ce qui nous concerne, la manière dont nous concevons des contrats aujourd'hui est individualiste (c'est l'individualisme qui vous a installé dans votre siège derrière votre table) ; si vous montez sur votre table, vous voyez la pièce différemment bien qu'elle n'aura pas changé, tout comme le droit positif et ses mécanismes seront identiques. Votre perspective sera complètement différente et c'est en cela que l'approche éthique de la solidarité peut ouvrir des perspectives pour les mutuelles.

Valeurs de solidarité, identité et gouvernance mutualiste

Décembre 2017

Ce troisième atelier d'échanges illustre les problématiques nouvelles opposables au devenir des mutuelles. La communication mutualiste centrée sur son histoire et sur les valeurs de solidarité ne suffit plus à faire de l'adhésion et de l'engagement. Ce cycle vertueux de construction déconstruction et reconstruction du système mutualiste met en évidence ce que sont les obstacles et les capacités d'adaptation des organisations mutualistes. Les mutuelles s'adaptent aux crises successives, mais ce n'est plus la même chose quand l'environnement devient incertain. L'histoire mutualiste est écrite sur des fondamentaux de solidarité et d'identité. Aujourd'hui l'environnement économique et social est modifié, par la mise en concurrence, les pratiques de consommation, les nouvelles technologies de l'information qui conduisent à un changement de paradigme. Le mouvement mutualiste s'est construit dans un contexte de développement des besoins sociaux face à une insuffisance de l'offre. La marchandisation de la santé, et la banalisation des pratiques assurantielles conduisent les mutuelles à être sur la défensive voire à être peu visibles sur le terrain de l'innovation sociale. Il est utile de mesurer ce qui change et contribuer à définir les conditions d'évolution des organisations mutualistes.

Dans les ordonnances de 1945 qui ont créé la Sécurité sociale, une première ordonnance est sortie début octobre 1945, puis une seconde le 19 octobre 1945 qui portait plus sur la mise en œuvre de la Sécurité sociale.

Le même jour, une ordonnance (d'où l'appellation de « mutuelles 45 ») a assigné aux mutuelles un rôle nouveau dans un contexte historique nouveau : la prise en charge qui ne serait pas la prise en charge par la Sécurité sociale - c'est un complément - et en même temps, deuxième axe majeur, l'innovation et la contribution à l'innovation.

Ce rappel historique pose la question aujourd'hui : en quoi des mutuelles contribuent à l'innovation, au progrès social, à un mieux-être au niveau de leurs adhérents. Par quoi ? Par quels moyens ?

Ce sont des questions majeures.

Plutôt que de se poser la question sur la différence des mutuelles par rapport à d'autres organismes complémentaires, posons-nous la question de répondre aux objectifs: innovation, dynamisme social, création d'un intérêt *pour l'adhérent* à être dans une mutuelle, c'est-à-dire s'y retrouver avec d'autres.

- Les enjeux du BIG Data (M. Jean Staune)

En reprenant les thèmes de sa recherche : les mutuelles et la solidarité à l'âge du digital, **Jean Staune** met en perspective plusieurs enjeux du Big data au travers de mots clefs qu'il convient de redéfinir :

Application, réseaux, hybridité, données et éthique.

Le terme application paraît essentiel pour les mutuelles et toute compagnie ou société délivrant du service. La relation adhérent, client, sociétaire se transforme. Ce qui compte, c'est l'application garantissant la relation à l'adhérent, client ou sociétaire. Par analogie, d'une certaine façon, avoir l'application, c'est être adhérent à un réseau et créer de l'appartenance.

Comme un changement de paradigme, de nouvelles formes d'assurance apparaissent. Lemonade est une compagnie d'assurance hybride. C'est une entreprise capitaliste classique, qui met ses clients en réseau. Ces nouvelles sociétés font de l'intégration de données. En quelques clics elles permettent de faire toutes les démarches avec votre compagnie d'assurance, votre mutuelle, y compris le remboursement.

L'enjeu est la capacité de réactivité dans le service individuel. Un mouvement de fond se dessine avec des fermetures d'agences bancaires qui multiplient (les jeunes consultent l'application de leur compte bancaire dans leurs Smartphones.) C'est ce qui se profile pour les mutuelles et les compagnies d'assurance. La technologie conduit à modifier la relation à l'adhérent et au client avec une application qui soit « User Friendly », « adaptée aux utilisateurs ».

L'application n'est pas une fin en soi, elle est devenue un moyen de constituer et de vivifier le réseau, d'adhérents ou de clients. Le réseau prend l'ascendant sur la communauté de personnes. Les communautés se créent dans un réseau. Ce point est important.

Les mutuelles se sont développées sur un entre soi, créant de l'appartenance. Tout se configure comme si les services proposés produisaient l'appartenance et faisait sens, accélérant le consumérisme. L'adhésion à une mutuelle ne renverrait plus à un système de valeurs mais à une offre de services.

Comme l'indique Jean Staune, un professeur de Harvard a produit un livre intitulé *La Richesse des réseaux*. Le terme « La richesse des réseaux » fait évidemment référence à *La Richesse des nations* d'Adam SMITH, ouvrage de base du capitalisme moderne. Nous sommes entrés dans un monde post-moderne, dans un monde post-capitaliste. Peter DRUCKER, un gourou du management américain disait il y a 25 ans : « *Aujourd'hui, le capital -et c'est une bonne nouvelle- n'est plus l'essentiel* ».

Ainsi ce qui menace l'environnement mutualiste, sa déconstruction, renvoie à une nouvelle forme de communauté, le Réseau. Un nouvel environnement se profile.

Dans un monde de réseaux, ce qui compte c'est l'intelligence, la créativité et le nombre de vos relations. Cela peut être très artificiel, mais tous les gens vous demandent de faire un *Like* sur *Twitter*, sur *Facebook*, parce que plus on gonfle la communauté autour de vous, plus on étend le réseau, plus on a des chances de pouvoir naviguer correctement dans le monde de demain.

On passe du monde fondé sur les capitaux et sur les machines à un monde fondé sur le numérique, sur l'intelligence et les données.

On comprend l'articulation, Réseaux, entreprises hybrides, la conséquence est que le point central des sociétés de service, le cœur du réacteur est la gestion des données. Dans le monde le pétrole est le nerf de la guerre, mais dans le monde post-moderne, la circulation d'idées, d'informations et de données sont devenus le nerf de la guerre. *Nous vivons* le passage du capitalisme au post-capitalisme. Dans ce monde post-capitaliste, ce qui compte est l'intelligence, la créativité.

Comme un paradoxe, c'est une bonne nouvelle. La caricature de la société industrielle, conduisait à Charlot et les temps modernes. Dans le monde qui se configure, l'intelligence humaine est la plus importante, même si nous sommes entourés de machines, de robots et d'intelligence artificielle.

Tel un changement de paradigme, avoir des capitaux et des machines n'assure plus de contrôler le monde. La production ne permet de récupérer que 20 % de la valeur. Les 80 % de la valeur des biens produits sont dans le développement, dans l'intelligence, dans le design.

Ce qui compte aujourd'hui c'est le réseau, la communauté et les données. Pour produire de la valeur la force des réseaux est l'intelligence collective. « *Small is powerfull* », à condition que *Small* soit en réseau.

L'enjeu d'une mutuelle est de susciter, d'accompagner la mise en réseau, des communautés et des services créés. On peut imaginer beaucoup d'initiatives de services à créer.

Au lieu de vouloir lutter contre ce nouveau monde qui arrive, il faut au contraire le favoriser et ne pas répéter « l'erreur Kodak » d'être sur une posture de défense. « *Nous avons le domaine des pellicules photos. Nous n'allons surtout pas encourager le numérique, parce que nous allons perdre notre grand marché des pellicules photos* »

Cela pouvait aussi peut être partir d'un bon sentiment. Aujourd'hui, Kodak est une des plus grosses faillites du 20^{ème} siècle pour une marque connue.

Sur un autre registre, la SNCF n'a toujours pas une bonne image, mais elle a fait des choses très innovantes. Elle a investi dans le covoiturage et dans les bus.

Dans le collimateur de la révolution numérique. Il y a deux façons de procéder.

- La résistance, et l'erreur Kodak.
- Encourager les nouveaux mouvements citoyens, les nouvelles solidarités, y compris celles qui peuvent porter concurrence. .

Les adaptations au nouveau monde qui se dessine, passent par le réseau et la communauté.

L'hybridité correspond à de nouvelles formes d'entreprendre.

Un exemple de mot-concept hybride, *glocal* (global et local) :

On peut aujourd'hui avoir un collaborateur en Thaïlande, tout en achetant les patates à un petit paysan de proximité dans une AMAP (associations), entre producteurs et consommateurs. Ou encore, avoir des amis en Inde sur Facebook et en même temps, une application pour sauver la forêt derrière votre maison.

Un autre exemple de mot hybride, la *coopétition* : coopération entre concurrents.

Demain, on sera tous *prosommateurs*, c'est-à-dire producteurs et consommateurs, entre autres grâce aux imprimantes 3D qui permettent de fabriquer des objets dans un *Fab Lab* comme des théières ou des prothèses de main

Il n'y a pas de limite à l'inventivité et à la créativité.

Le *social business*, est une structure hybride dont le développement est dû au Prix Nobel de la Paix, Muhammad YUNUS. Ce n'est pas l'économie sociale et solidaire, mais c'est une sous-partie de « l'économie sociale de marché » sans subvention ni argent des collectivités locales. YUNUS a développé ce principe dans son livre *Construire le social business*. S'engager à investir de l'argent dans une entreprise qui s'engage à ne jamais distribuer de bénéfice mais à le réinvestir. Le capitalisme au service d'une cause sociale et solidaire. Danone réinvestit ses bénéfices dans des entreprises de *social business* comme la production de l'eau pure pour les enfants du Kenya, au lieu de boire de l'eau polluée ...

Si vous donnez un million à une autre entreprise social business, elle vous le rend et votre million est éternel.

Un autre exemple de système hybride, la Khan Académie.

Il y a dix ans, un professeur de mathématique américain, M. KHAN, met trois vidéos sur Internet pour expliquer les mathématiques à sa petite cousine. Aujourd'hui, des milliers de professeurs ont produit des dizaines de milliers de vidéos. Toutes les matières de la maternelle à la terminale se trouvent sur Khan Académie, traduites dans toutes les langues. Leur slogan : « *gratuit pour l'éternité* ».

Il existe des formes d'hybridité dans le business, dans l'éducation et dans l'entreprise qui sont à la fois *for profit and non profit* (pour le profit et sans le profit). C'est la Bi Corporation, inventée par l'entreprise de glaces *Ben & Jerry*, dont les fondateurs sont des activistes sociaux. Ils ont voulu monter une entreprise ayant comme objectif de faire du profit mais aussi de s'occuper du bien commun. Les actionnaires minoritaires ont intenté un procès à *Ben & Jerry*. Ils estimaient que l'entreprise n'avait pas le droit de distribuer autant d'argent aux gens, ni d'acheter plus cher leurs matières premières à des petits producteurs mexicains ou dans la forêt amazonienne, parce qu'elle leur fait perdre de l'argent. **Face à cela, Ben & Jerry ont créé**

un statut officiel, qui s'appelle la Bi-Corporation. Une entreprise n'est pas obligée de par son statut, de maximiser son profit. C'est une autre forme de capitalisme,

Il faut le comprendre comme une alerte. Les mutuelles peuvent se retrouver en concurrence de marché mais surtout en concurrence idéologique avec des sociétés hybrides qui seront *for profits* et prétendront travailler plus que les mutuelles au bien commun.

Le mot suivant est la donnée. Les données sont essentielles. Hier, l'or était le carburant du monde. Aujourd'hui, le carburant est le pétrole et le gaz. Demain, l'or est la donnée. Détenir les données, c'est avoir une richesse extraordinaire. Dans le monde de demain, la puissance est la donnée et la créativité. Les mutuelles ont une énorme opportunité et responsabilité qui renvoient à l'utilisation de leurs données et à l'éthique.

L'éthique de l'utilisation des données conduit à un gigantesque débat. Google et Facebook aspirent des données. Le produit semble *a priori* gratuit mais en réalité, vous êtes le produit. C'est une utilisation gratuite mais en échange, vous donnez de la donnée, vous donnez vos données.

Un système anti-cookies permet de masquer votre parcours sur Internet, donnée essentielle pour les publicitaires sur Internet. De plus en plus sur certains sites vous avez le choix entre vendre vos données et avoir un service gratuit ou alors, payer et garder vos données.

La question de l'éthique se pose pour une mutuelle avec le *Big Data*. Il ne s'agit pas de vendre des données individuelles, mais de traiter des informations.

Il y a plusieurs façons de réagir. **La première façon** est de faire comme Google, Facebook et autres compagnies : on aspire toutes les données en gagnant beaucoup d'argent. Les personnes concernées sont contentes parce qu'elles ont un service gratuit. **Une deuxième façon de réagir est de se considérer comme des gens éthiques et donc, de refuser de vendre la donnée.**

Ces deux approches posent problème. **La bonne approche est de vendre de la donnée pour un gain individuel et collectif.**

Au-delà des discours, un changement de paradigme entre dans les faits.

La création de mutuelles a reposé principalement sur un entre-soi permettant de définir des besoins et des comportements types voire de fixer un périmètre uniforme de l'offre mutualiste. **Ce monde est clos.** Avec l'évolution des comportements individuels et collectifs, le développement voire la survie d'une mutuelle va dépendre en grande partie de sa capacité à offrir des applications **faciles d'utilisation** où les adhérents-consommateurs vont choisir ce qui est facile, rapide. : **les organisations qui permettront une adhésion et un remboursement en trois clics seront plébiscitées par le grand public.**

Un nouveau défi s'impose aux mutuelles et à l'économie sociale : la collecte et l'utilisation des données. Comment récolter ces données ? Comment les traiter ? Comment savoir les vendre pour un bénéfice collectif ? Comment savoir partager le fruit de ces données ?

Les derniers scandales associés à certaines entreprises du net renvoient à une notion clef : l'éthique. L'éthique ne doit pas porter sur un renoncement à l'utilisation de données mais sur la façon de partager de la donnée. Un assureur qu'il soit militant (ou pas) doit fortement s'engager face à ces nouvelles technologies et outil en garantissant la bonne utilisation des données.

Il existe un dilemme entre d'un côté, vendre et partager des données et de l'autre s'engager à ne jamais le faire. Les mutuelles sont assises sur le coffre-fort de leurs données. Quels peuvent être ou doivent être leur comportement ?

La technique et l'analyse des données va permettre aux assureurs de faire une « assurance à la carte » et augmenter les primes des personnes à risque plutôt que de partager un risque. Lever le voile d'ignorance pour augmenter les primes d'assurance conduit à des dérives qui remet en cause la solidarité inter-génération.

Le mot éthique est bien un des mots pour contribuer à une réflexion sur les nouvelles solidarités générées par les mutuelles, dans un monde en mutation.

On mesure que les valeurs de solidarité ne peuvent plus s'exercer de la même façon. Les modèles économiques fondés sur la gestion des risques et sur les calculs de probabilités font place à la modélisation des comportements des consommations, et des pratiques quotidiennes. **Le modèle assurantiel se retrouve bouleversé, et par mimétisme le modèle mutualiste est menacé.** Les changements en cours renvoient à la question de ce qui peut distinguer durablement une mutuelle d'une compagnie d'assurance privée. La rémunération de l'actionnariat des compagnies d'assurance n'est plus un argument suffisant pour produire de la différence. Le terrain de la communication est propice à produire des signes distinctifs mais les organisations mutualistes doivent se prémunir du décalage qui relève du discours plus ou moins audible et de la réalité des actions. Se déclarer solidaire ne suffit pas à démontrer que l'on est solidaire.

Le défi est important, pourquoi l'adhérent consommateur supporterait-il de contribuer durablement à financer les risques connus des autres. Quelles sont les réponses que les mutuelles peuvent apporter à des attentes individuelles ou collectives ?

Ces propos préfigurent ce changement de l'environnement mutualiste. Personne ne sait ce que seront les mutuelles dans 10 ans. Quelles formes ? Quels services ? Quels modèles économiques ? Les conditions de leur pérennité renvoient à la fois à la solidité du modèle financier mais aussi à leur capacité de produire de l'adhésion. **Ce qui faisait sens au milieu du XXème siècle en créant de l'appartenance semble s'estomper au profit d'un calcul permanent d'analyse coût avantage où l'adhérent-client arbitre entre ses besoins individuels et l'offre qui lui est faite.**

La construction du modèle mutualiste a accompagné l'histoire économique, sociale et politique de la France. La déconstruction renvoie au changement de monde où la marchandisation de la santé a fait apparaître de nouveaux opérateurs de santé. Les changements de réglementation et le désengagement de l'Etat de la solidarité nationale

accentuent la remise en cause du fonctionnement des mutuelles. Confrontées à la mise en concurrence les mutuelles visent à faire évoluer leur modèle. Le Big data devient à la fois une menace et une opportunité de reconstruction. L'opportunité porte sur la capacité à créer et proposer de nouveaux services qui créent à nouveau de l'appartenance. La menace est celle de ne pas produire suffisamment de sens pour être différenciant d'une société de services ou une compagnie d'assurance.

De l'Utilité sociale des mutuelles (M. Etienne Caniard)

Pour apporter une vision prospective l'analyse de M. Etienne Caniard comme ancien président de la Fédération nationale de la mutualité française contribue à conforter l'idée du changement en cours. **Les mutuelles reposent bien sur des constructions historiques spécifiques mais leur devenir passe par une capacité d'innovation voire de régénération du modèle, insistant sur l'utilité sociale des mutuelles**

Selon M. Etienne CANIARD.-Il faut avoir conscience que la révolution digitale, qu'est la révolution numérique à la fois, permet de réinventer de nouvelle forme de solidarité, mais aussi de nouvelles formes de gouvernance. Dans un contexte de banalisation la question de l'utilité sociale des mutuelles prend son sens.

L'État providence, dont la création de la Sécurité sociale est une me démonstration la plus évidente a relégué au second plan la responsabilité sociale des acteurs privés. Cette relégation au second plan de la responsabilité sociale des acteurs privés a paradoxalement banalisé les différentes formes d'entreprendre. Elle a contribué à la banalisation de l'économie sociale et de la mutualité, parmi les autres acteurs. Á la fin de cette période de domination de l'État providence, que l'on peut situer à la fin de la reconstruction et de la croissance, est réapparue la notion de responsabilité sociale des entreprises. Cette notion de responsabilité sociale des entreprises a davantage dans le secteur marchand que dans le secteur de l'économie sociale (Peut être que ce dernier pensait être exemplaire). De fait, cette notion de responsabilité sociale a davantage été instrumentalisée et utilisée par le secteur marchand. Les mutuelles étaient persuadées qu'elles étaient de fait dans la RSE, et qu'elles n'avaient pas besoin de le démontrer

L'utilité sociale, est restée l'héritière des clivages historiques entre le capital et le monde ouvrier. Puis, les choses ont progressivement évolué. Aujourd'hui, les clivages sont beaucoup plus entre les perdants et les gagnants de la mondialisation, et beaucoup plus aussi entre les pays émergents et les pays développés La division classique entre le capital et le travail a évolué, ce qui a conduit à changer de regard sur l'entreprise et sur le capital. C'est ce que Jean Staune présentait comme les nouvelles formes d'entreprendre. Le changement s'écrit avec l'apparition et la croissance rapide de nouveaux secteurs d'activités et de nouvelles formes d'entreprise. La question devient importante : **les mutuelles encourent elles le risque de se**

banaliser et de s'endormir sur leurs lauriers statutaires, c'est-à-dire négliger la réflexion sur leur responsabilité et utilité sociales ?

Les mutuelles ont une responsabilité historique **dans un contexte en profonde évolution.**

Le débat sur la loi sur l'économie sociale en France a opposé les statutaires aux non-statutaires qui estimaient que leur utilité sociale devait se mesurer non pas à un statut, non pas à une finalité, mais à des résultats. Cela a contribué à figer les positions mettant presque dos à dos le champ large de l'économie sociale, avec des business modèles et les mutuelles statutairement mono-activité.

Le cœur de métier des mutuelles est bien la protection sociale. 1945 est le marqueur de la sortie d'un système d'assistance vers un système de solidarité. Le système de protection sociale est fondé sur la dignité. c'est-à-dire qu'il n'est plus besoin de faire état d'une faiblesse économique, d'une incapacité d'accéder à tel ou tel bien pour bénéficier de système d'assistance, les droits sont ouverts à chacun. Il est important de mesurer combien le système français a changé passant d'un système de remplacement de revenus à des dépenses d'assurance maladie. En 1945, les prestations en espèces de la Sécurité sociale, c'est-à-dire des revenus de remplacement, étaient largement majoritaires. Elles ne tombent à 50 % qu'en 1958. Aujourd'hui, c'est moins de 5 % des dépenses de l'Assurance maladie. Cela permet de mesurer **la transformation considérable du système et le rôle des mutuelles.** En 1945, on compensait les conséquences de la maladie. Aujourd'hui, la quasi-totalité des dépenses de l'Assurance maladie servent à soigner. C'est un élément majeur, parce que cela change le rôle de chaque acteur, et les objectifs qu'on leurs assigne, et peut être la complexité des relations entre les acteurs privés et publics, marchand et non marchand.

A-t-on vraiment tiré les conséquences de cette évolution de la nature d'ouverture des droits et la transformation du système de prestations en espèces à des prestations en nature.

De la même façon, **on a complètement transformé l'accès au droit**, en passant d'un système très Bismarckien en 1945, fondé sur l'activité professionnelle, à un système Beveridgien de généralisation, avec la CSG, la CMU même si ce système est encore construit sur l'appartenance professionnelle.

La gestion d'un système de retraite relève d'une équation financière. On ne délivre pas aux retraités des services. On leur verse une somme à partir de laquelle ils font eux-mêmes les arbitrages économiques qui sont les leurs pour vivre. En santé, c'est différent. On rembourse des dépenses qui ont été engagées sous l'effet d'un double ordonnateur (le médecin et l'assuré social par son parcours) dans un monde complètement dérégulé voire désorganisé.

On a l'impression que la place des complémentaires est une place acquise depuis très longtemps. Cependant au début des années 70, moins d'un tiers de la population française était couvert par des complémentaires, contre 95 % aujourd'hui. Les reproches qu'encourt aujourd'hui la mutualité sont liés à son succès et à sa généralisation. A la création des mutuelles les solidarités étaient plus restreintes mais acceptées comme telles. On en déduit **les nouveaux enjeux de la protection sociale.**

Ces nouveaux enjeux sont liés au succès de la Sécurité sociale et au progrès médical. Des pathologies autrefois mortelles ne le sont plus, on peut vivre longtemps avec, ce qui transforme complètement les besoins de la population.

Ces nouveaux besoins requièrent davantage de services que de prestations financières et impliquent une évolution du rôle des mutuelles. Ces services posent des questions de confiance et de relation entre le bénéficiaire du service et le fournisseur de service. Quand on rembourse une boîte de médicaments, ce qui intéresse les adhérents ou affiliés, c'est qu'elle soit correctement et rapidement remboursée, que les relevés soient lisibles et clairs. Une aide à domicile pour des parents nécessite une relation de confiance, un tiers de confiance qui va assurer que le choix des personnes, leurs statuts, les relations avec la personne âgée créent un minimum de coopération autour de la personne. Il ne s'agit pas seulement donner un chèque contre un service rendu. Denis PIFTO, conseiller d'État, qui a longtemps travaillé à la CNAM parle souvent *d'acteurs de solidarité choisie*.

Il faut réfléchir sur la place des mutuelles dans les services qui se créent. La sécurité sociale est efficace financièrement parce qu'elle est universelle et obligatoire qui distend aussi le lien par son caractère universel et national. On comprend ce qui fait débat. Les mutuelles représentent les solidarités choisies pour certains services, qui se construisent par l'adhésion, par la communauté ce qui est assez antinomique avec l'idée d'obligation.

Dans ce cadre, **l'utilité sociale se définit :**

- ✓ La contribution des mutuelles à la recherche des meilleures efficiences du système. C'est le débat de la régulation de l'offre.
- ✓ Leur contribution à une réduction des inégalités.
- ✓ La contribution des mutuelles à l'innovation sociale.

Les objectifs assignés à une politique conventionnelle, qui est la relation entre le payeur principal universel et les professionnels de santé, renvoient à des changements radicaux. L'enjeu est la territorialisation de l'offre médicale et la réduction des inégalités. Quelle est la place des mutuelles ? On limite l'intervention des mutuelles aux domaines dans lesquels elle est le payeur principal, alors que dans n'importe quel secteur économique, un payeur même marginal peut avoir beaucoup plus d'influence, s'il a des outils de discrimination à sa disposition. « Démontrez d'abord ce que vous pouvez faire dans les espaces où vous avez déjà des marges de manœuvre ». Le débat est ouvert sur le reste à charge et **la contribution des mutuelles à la réduction des inégalités**.

Précisons l'argumentaire.

On dit souvent que les mutuelles doivent contribuer à la réduction des inégalités en ajoutant que la solidarité s'exprime beaucoup mieux dans les régimes obligatoires que dans les régimes complémentaires. L'argument est majeur, il demande d'être expliqué.

L'objectif de la mutualité n'est pas de réduire les inégalités, parce que les règles de concurrence les régissent. Un acteur mutualiste va adopter un comportement vertueux du point de vue de la redistribution, mais il est économiquement pénalisé et il disparaîtra au bout d'un certain temps s'il ne respecte pas les contraintes économiques et financières. La mutualité ne peut pas être plus solidaire que la solidarité nationale de la sécurité sociale. Les mutuelles redistribuent verticalement, c'est-à-dire en fonction des revenus. Par nature les mutuelles sont moins solidaires que la Sécurité sociale. **L'avantage de la sécurité sociale est l'obligation.** Si on n'a pas d'obligation de cotisation, ceux qui ont moins de risques vont choisir un acteur qui leur offre une couverture moins chère. Quant à ceux qui ont le plus de risques, ils vont se concentrer chez d'autres mutuelles. C'est ce qui se passe dans la mutualité. Pour rappel la mutualité couvre 55 % de la population mais les deux tiers des retraités. Elles couvrent 70 % de la population qui ont choisi un organisme complémentaire pour la CMU. Les pratiques des mutuelles sont beaucoup plus solidaires dans les contrats individuels que celles des autres acteurs de la complémentaire santé, notamment les assureurs. Une étude de la DRESS, a distingué des modes de tarification des contrats en trois niveaux : les contrats qui progressent plus vite que l'âge en termes de tarification. Généralement, ils font de l'exclusion des personnes âgées. Les contrats qui progressent proportionnellement à l'âge, et ceux qui progressent moins vite (qui font de la redistribution en faveur des personnes âgées). Les contrats individuels des mutuelles : 78 % des contrats individuels des mutuelles progressent proportionnellement ou moins vite que l'âge. Seulement 10 % des contrats d'assurance sont dans le même cas. Cela montre que les mutuelles ont des comportements plus vertueux. Cependant, on ne pourra pas continuer à être aussi vertueux dans dix ou vingt ans, parce que si l'on continue cette tarification, les mutuelles auront plus de personnes âgées que les autres, ce qui va augmenter les charges et inévitablement, elles ne pourront plus faire jouer la solidarité intergénérationnelle.

De ce point de vue, il est nécessaire d'engager une réflexion sur le rôle des complémentaires et leur modèle économique. Autrement, elles seront condamnées sous le poids de la banalisation et de la concurrence.

Faire évoluer le périmètre de la solidarité par l'innovation

. Les mutuelles ne peuvent pas assurer une solidarité verticale comme les régimes obligatoires. En revanche elles ont une valeur ajoutée dans deux domaines : la solidarité horizontale entre malades et biens portants à l'intérieur d'une population et surtout l'organisation des parcours des patients

Le devenir des mutuelles passe par le développement des services, avec une logique inverse de la sélection des risques. Le modèle économique doit se transformer.

Les mutuelles ont **la possibilité d'innover notamment sur les parcours de soins**, parce que maîtriser l'offre de soins permet d'imaginer les services à offrir au-delà des prestations financières. C'est un des éléments de différenciation de la mutualité à condition de cerner les conditions de réalisation de ces services, dans quel domaine et avec quel modèle économique voire de partenariat. Cela fait partie d'éléments de réflexion stratégique.

La mutualité prend en compte des changements considérables, extrêmement rapides (réglementation, contrôle, réserves, fiscalité, concurrence, gouvernance, technologie...).

Comment s'y préparer ou anticiper plutôt que d'être toujours à s'adapter ?

La mutualité n'échappe pas à la critique sur les institutions en général, selon laquelle les institutions se privilégient elles-mêmes plus que la finalité de l'institution. L'enjeu est bien de sortir de la simple affirmation que la mutualité respecte certains principes et valeurs, mais également de démontrer dans l'action et les résultats qu'elle agit différemment. Il ne faut pas simplement tenir des discours sur l'éthique, mais **mettre l'éthique en avant**, la traduire dans ses actions concrètes. .

Il y a déjà eu dans le passé un essai de débat au sein de la mutualité pour **mettre en place des indicateurs** de services sociaux rendus. Les mutuelles n'ont pas été d'accord de mettre en place ces indicateurs. Ainsi tout se passerait comme si du fait du poids de la concurrence et des contraintes économiques, les mutuelles, sur la défensive, auraient tendance à singer leurs concurrents, à aller sur *leur* terrain plutôt que de développer leurs spécificités. De fait les politiques tarifaires sont devenues des éléments de concurrence avec les compagnies d'assurance et les IP.

La mutualité a des valeurs et des particularités qu'il faut mettre en avant, démontrer, rendre évidentes, y compris pour peser vis-à-vis des pouvoirs publics en démontrant son utilité sociale avec des indicateurs absolument incontestables. La mutualité est différente par nature mais ce n'est pas un argument suffisant pour demeurer comme un acteur économique et social à l'écart des évolutions. Confrontées à la banalisation économique, la mutualité perd régulièrement des parts de marché depuis 20 ans, surtout sur les marchés les plus rentables.

La mutuelle ne peut pas être un acteur social si elle ne fait que les activités déficitaires et laisser les activités bénéficiaires au privé lucratif. De ce point de vue, il faut probablement amorcer une nouvelle réflexion sur l'utilité sociale, les discours ne suffisent plus.

« Le modèle mutualiste a un avenir considérable. Nous sommes beaucoup plus solidaires que les autres, nous sommes pétris de valeurs mais que nous ne sommes pas toujours capables de les adapter au monde d'aujourd'hui et de les traduire avec des indicateurs qui permettent de les démontrer à ceux qui n'ont pas les mêmes valeurs que nous et qui ont du mal à les comprendre ».

Les éléments développés peuvent nous amener à des réflexions nécessaires et indispensables pour l'avenir des mutuelles. Oui, **affirmer son utilité sociale**, c'est bien. Comment ? À partir de quoi ? Quelle est la volonté ?

Aujourd'hui, il existe à peu près 2 500 services de soins et d'accompagnement mutualistes, pour reprendre le terme habituel. Est-ce suffisant ? Sans doute pas. Est-ce une réponse qui se situe toujours dans l'innovation ? Peut-être pas. Parfois, mais pas toujours. Les centres d'optique sont-ils dans l'innovation ou pas ?

Ce rappel pose la question aujourd'hui : en quoi des mutuelles contribuent à l'innovation, au progrès social, à un mieux-être au niveau de leurs adhérents. Par quoi ? Par quels moyens ?

Ce sont des questions majeures.

Plutôt que de se poser la question sur la différence des mutuelles par rapport à d'autres organismes complémentaires, posons la question de répondre aux objectifs: innovation, dynamisme social, création d'un intérêt *pour l'adhérent* à être dans une mutuelle, c'est-à-dire s'y retrouver avec d'autres. Nous avons besoin a minima de réactiver cette communauté et de la dynamiser d'une manière totalement différente.

Reprenons un exemple de question banale : faut-il exclure des remboursements des médicaments dont on peut considérer qu'ils ne servent pas à grand-chose ? Est-ce dans le sens des mutuelles de prendre en charge ce que l'on considère comme inutile ? Autrement, au niveau des comportements des mutuelles, d'autres questions redoutables se posent en termes de pratiques de cotisations : ces pratiques doivent-elles se rapprocher du coût du risque ou justement, dans les cotisations, doit-il y avoir une forme de solidarité ?

Pour rappel, la population couverte par une complémentaire est passée de 30 % à 95 % en l'espace d'environ 50 ans. La progression des mutuelles a connu la même pente. Autrement dit, nous sommes aujourd'hui dans des logiques beaucoup moins affinitaires qu'universelles. Toutes les mutuelles ont franchi le pas et travaillent dans ces directions.

L'approche territoriale est la seule viable pour réformer l'organisation des soins. Pour plusieurs raisons, les besoins ne sont pas les mêmes partout, l'existant n'est pas le même. Cependant il y a une question majeure en suspension, le partage d'outils entre les mutuelles. Les mutuelles ont commis l'erreur d'avoir perdu la maîtrise des outils liés au système d'information. À ce moment, il est difficile de construire des outils communs. On a commis cette erreur sur des systèmes d'information et on ne la rattrapera pas sauf par des investissements massifs.

Une deuxième erreur menace les mutuelles, les relations avec les professionnels de santé, avec une méfiance dominée par une logique économique de baisse de prix à court terme, sans critères de qualité, sans critères de long terme conduisant à des réactions des professionnels de santé vis-à-vis de cette approche des réseaux. Il est nécessaire de travailler aux outils d'investissement commun, et d'organiser les échelons territoriaux où les groupes sont maintenant nationaux et non plus l'implantation territoriale.

Il est important qu'il existe des référentiels de bonnes pratiques, que l'économie sociale travaille ensemble pour définir des outils mesurables. Les discours ne suffisent plus aujourd'hui, il faut prouver. Cela ne sert à rien de tenir des grands discours, sinon on encourt

un autre reproche redoutable de l'opinion publique, celui de l'écart entre les actes et les paroles.

L'économie sociale n'est pas une économie de la réparation. C'est un autre mode d'entreprendre qui correspond à certains modèles économiques autres que celui de l'assurance.

Il peut y avoir convergence entre l'assurance qui est une activité de long terme et l'économie sociale, quand il n'y a pas de distribution annuelle de dividendes. On n'échappe pas totalement aux risques de démutualisation, ils existent. Dans l'économie sociale, on utilise souvent des outils de l'économie de marché, parce qu'ils sont plus souples. C'est le cas notamment des sociétés anonymes. Cela peut être un risque de démutualisation indirecte extrêmement fort. C'est un autre débat.

Dans les travaux auxquels participent le CIRIEC, aussi bien au niveau européen que mondial, une vieille notion de l'économie sociale, vraiment de réparation, est réservée aux associations d'insertion etc. Tout le reste, est un secteur économique totalement complet, qui rentre dans l'économie traditionnelle avec tous les risques de démutualisations.

Sur les politiques de prévention, nouveau paradigme des politiques de santé.

(M. Jean-Marie Fessler)

Confrontées aux évolutions de l'offre de santé et des besoins des adhérents, la réorganisation du système de soins passe par le développement de politiques de prévention. Cet objectif est rendu possible par l'introduction de nouvelles technologies et la gestion des données.

M. Jean-Marie FESSLER met en évidence le décalage entre les intentions et les réalisations.-

.

Les faits sont têtus et incitent à la réflexion et l'action

« Même si de nombreuses campagnes incitent les gens à consommer moins d'antibiotiques, de façon à faire gagner un peu de temps à l'humanité, je suis toujours étonné que ce problème ne soit pas aussi bien traité que le réchauffement climatique dans les médias. Depuis 1970-1980 (un peu moins d'un siècle), nous avons bénéficié de l'extraordinaire puissance des antibiotiques, mais sur trois générations, nous nous sommes collectivement affaiblis. » Jean Staune.

« La rougeole a tué 200 millions de personnes dans le monde, c'est-à-dire presque autant que la variole, et le vaccin est récent. L'objectif de l'OMS était l'éradication de la rougeole en Europe en 2010. » Etienne Caniard

« Je considère que la prévention est l'aboutissement le plus élaboré de la synthèse de la recherche de la médecine et des sciences sociales ». Emile Papiernik

Il y a eu beaucoup de travail au cours des 20 ou 30 dernières années sur les questions de prévention, l'adhésion citoyenne est cruciale en la matière. Ce n'est pas une affaire de marketing, de publicités ou de messages audiovisuels. Cependant, en matière de prévention, l'incantation est stérile. Nous sommes beaucoup moins savants sur le fonctionnement de notre propre corps que nous ne le pensons.

Un travail gigantesque en épidémiologie au cours des dix ou quinze dernières années sur les bases de données a permis d'en savoir beaucoup plus sur les causes de mortalité.

Le gaspillage de nous-mêmes semble être la première entorse à la solidarité. En tirant trop sur la corde, puisque nous avons la chance dans notre pays d'avoir un système de protection sociale remarquable, nous ferons appel à la solidarité des autres, et aussi parce que depuis 50 ans, nous pensons que le curatif nous tirera de la plupart des difficultés.

Une citation impressionnante de Margaret CHAN, alors Directrice générale de l'OMS dans son rapport annuel sur la protection sociale dans le monde en 2010. Elle y écrit au début de la page 18 : *« Une estimation prudente montre qu'environ 20 à 40 % des ressources dépensées en matière de santé sont gaspillées et pourraient être réacheminées vers une couverture universelle ».*

Ces raisons ont poussé une équipe pluridisciplinaire de chercheurs seniors à retravailler le sujet de la prévention.

Premier constat, la vraie pluridisciplinarité n'est pas simple. Il n'y a pas eu de tension mais il faut prendre les mots un par un, voir comment chacun réagit avec son expérience et son savoir.

Quelques éléments de conclusion

Premièrement, **l'opposition entre préventif et curatif** est dépassée. Jamais la prévention n'a pour visée de renvoyer à la maison les 9 millions de médecins du monde et tous ceux qui s'occupent des malades hospitalisés dans les 20 millions de lits d'hospitalisation du monde. En revanche, sur le terrain scientifique, il s'agit de comprendre les continuités ou pas, entre facteurs génétiques, épigénétique et environnementaux. C'est une partie difficile. Ce débat sur la prévention est subtil car il y a des choses que l'on fait très bien mais qui peut-être, nous fatiguent à entendre. Des choses sont des certitudes, sur le tabac, l'alcool, l'anxiété, les affections congénitales, l'eau, l'air, l'alimentation, tandis que d'autres choses sont encore au stade de débat scientifique et médical.

Sur les facteurs de prédisposition et de vulnérabilité, on a fait d'immenses progrès. L'imagerie non-invasive de la maladie au stade infraclinique, appelée médecine de précision, est puissante.

Autre élément très positif, les capacités de la prévention sont considérables sur deux registres : les maladies cardiovasculaires et les maladies respiratoires qui constituent les

causes de mortalité extrêmement importantes. En revanche, le parent pauvre de la prévention semble bien la santé mentale. On a du retard, en particulier des problèmes de terminologie en santé mentale. En médecine, quand on ne peut pas nommer, on ne peut pas agir. Le simple maniement des mots aboutit sur le diagnostic qui lui-même, induit une décision voire une stratégie thérapeutique.

Autre aspect négatif, **les abus en matière de produits**. Les jeunes mamans croyant bien faire, couvrent leurs enfants de lotions qui démolissent l'extraordinaire système de notre peau. Ce n'est pas une bonne idée.

Puis, **les questions plus institutionnelles**. La coordination de la prévention en santé est malheureusement trop faible, c'est-à-dire que tout le monde s'en occupe et du coup, il y a une extraordinaire faiblesse des moyens. Pour rappel, la prévention en santé en France, quand vous mettez absolument tout, et les bonnes années, c'est moins 5 % des dépenses de santé.

C'est le moment, tous nos ensembles mutualistes et aussi l'ensemble de l'économie sociale et solidaire **d'évaluer les multiples initiatives en matière de prévention**, de voir celles qui convergent dans leurs conclusions et d'en exprimer la valeur dans les **termes les plus accessibles**.

Les pratiques solidaires (Mme Anne Marie Harster)

La solidarité fait partie de l'ADN des mutuelles, mais l'alignement des actions sur les discours demandent d'interroger nos pratiques. Pour Anne Marie Harster, présidente de solidarité laïque, certaines questions méritent débat.

Quatre questions et quelques pistes de réponse sont proposées, :

➤ Comment assurer une pérennité aux projets solidaires ?

Nous pensons que notre changement d'échelle économique pour disposer de marge de manœuvre accrue et plus durable sera utile, pour continuer de bénéficier de subventions publiques. En effet, les subventions publiques vont de plus en plus vers des organisations ayant une surface financière plus importante. C'est un vrai enjeu. Il est également nécessaire de mieux communiquer, mieux informer sur des réalisations concrètes, sur la manière dont on travaille, donner suffisamment de visibilité à nos actions pour rendre aussi des mobilisations plus durables.

➤ Comment développer la solidarité entre organisations ?

Face à la logique de repli sur soi, la solidarité doit aussi s'exercer en interne, entre nous pour être crédible. Nous pensons que les nouvelles générations de salariés et de militants savent dépasser les querelles d'appartenance et nous pouvons compter sur eux. Le fait d'agir et de plaider ensemble devrait rendre chaque organisation plus forte. C'est un enjeu en France mais aussi dans les autres pays, auprès des partenaires avec lesquels nous agissons.

➤ **Comment pouvons-nous être utiles aux solidarités ou même aux stratégies développées par les membres de Solidarité Laïque ?**

Alors que de nombreuses organisations sont fragilisées, d'autres développent de nouveaux outils. Il s'agit maintenant de faire en sorte que notre action soit utile aux stratégies et aux solidarités développées au sein de chaque organisation.

Est-ce que chacun doit mettre en place des outils d'appel à dons, d'ingénierie de projets solidaires ? Ou est-ce que la réponse peut être dans les mutualisations de moyens ?

➤ **Comment permettre et développer l'implication individuelle qui se manifeste ?**

Il s'agira, à l'évidence, de réfléchir à des outils de participation en direct et comment le faire avec les organisations membres.

Le développement des mutuelles comme projets solidaires au Burkina-FASO (Mme Juliette COMPAORÉ).

Les solidarités se construisent, se complètent, se consolident, en tout cas dans notre environnement, où 90 % de la population est active en milieu rural, donc peu scolarisée. L'accès à l'éducation et l'accès à la santé restent très limités.

ASMADE est une ONG créée en 1994. Elle travaille dans la promotion de la santé à travers des actions en faveur de la santé sexuelle ou reproductive, des programmes de sensibilisation, des programmes d'accompagnement de jeunes pour l'accès aux services, mais aussi la promotion d'alternatives permettant aux populations de faire face au financement pour des actions de prévention.

Comme dit l'adage, il vaut mieux prévenir que guérir. Quand on arrive à travers des actions en matière d'assainissement, de nutrition, de planification familiale ou plus largement d'autres interventions, à prévenir la maladie au moment où le risque survient, peut-être que ce dernier sera plus soutenable pour la personne.

De nos différentes interventions en santé, nous menons beaucoup d'actions de prévention mais aussi l'organisation des populations pour qu'à travers les cotisations, la mutuelle reste la structure intermédiaire qui contribue au financement dès que la maladie survient.

En France ou en Belgique, au vu de nos expériences mutualistes, je demande quelquefois aux familles : qu'est-ce la mutuelle ? On me répond : « Ma mutuelle est quelque chose qui est construite. Je n'ai pas participé, mais je sais que j'y ai automatiquement accès. ».

Chez nous, c'est sur d'autres valeurs. On a vu des greniers traditionnels et des formes de tontines, mais la couverture du risque maladie ne fait pas partie de ces initiatives, parce que selon notre culture, prévenir la maladie peut être source de maladie. Ce sont des représentations, des perceptions que les populations ont vis-à-vis de la maladie et de la santé, qui vont orienter les comportements.

Dans ce contexte, l'ONG ASMADE avec l'appui de ses différents partenaires accompagnent à comprendre la notion de prévention, de prévoyance du risque maladie. Les projets de mutuelle présentés doivent répondre aux questions de base : mettre ensemble les ressources sur la base d'un panier de soins proposé en fonction des cotisations, et accompagner les populations pour accéder aux services de base. Depuis plus de 20 ans, nous avons aidé à la mise en place de 125 mutuelles communautaires. Elles sont maintenant organisées autour d'entités régionales appelées les unions de mutuelles régionales.

De cette façon, nous avons pu participer à la formalisation de la politique nationale de la protection sociale au Burkina. On mesure maintenant l'importance des mutuelles santé, l'organisation de toutes les interventions pour l'assistance passent aussi par les mutuelles de santé.

Le système mutualiste est en construction et demande de la formation pour ses dirigeants élus et collaborateurs. ASMADE, consolide toutes les études, tous les rapports et tous les travaux qui sont réalisés au Burkina et en sous-région et nous utilisons des outils simplifiés de gestion des mutuelles proposés par le BIT.

Réinventer la mutualité à travers certains mécanismes juridiques, Le Volontariat alternative au Bénévolat (Alexis Triclin)

Selon M. Alexis TRICLIN. Maître de conférences à l'UVSQ, le droit donne des pistes de réflexion et d'initiative pour le développement des mutuelles

La mutualité repose sur l'implication de tous. À partir du moment où les premières mutuelles se sont créées, avant même l'apparition des systèmes de sécurité sociale, de protection sociale, c'est l'implication militante qui a permis la création de ces mutuelles. Toutefois, ce qui faisait la force de la mutualité, son militantisme, sa force militante, s'essouffle un peu de nos jours. Les rangs des comités de section sont souvent extrêmement clairsemés.

Comment pourrait-t-on ré-enchanter, réinventer la mutualité à travers certains mécanismes juridiques ?

On peut déplorer la baisse d'implication de nos concitoyens, mais il ne faut pas oublier que les Français savent aussi se montrer exemplaires dans la solidarité, et pas uniquement en termes financier. On constate une sorte de crise de confiance, on ne peut pas simplement se réfugier derrière une stigmatisation de l'individualisme. L'objectif est d'essayer de donner quelques pistes sur cette question de l'engagement et du bénévolat

Le droit français exprime un partage entre d'un côté, le bénévolat, *stricto sensu*, et de l'autre côté, le contrat de travail où nous retrouvons la sphère marchande. Entre les deux, le mécanisme du volontariat pourrait peut-être jouer un rôle dans la redynamisation des mutuelles et l'esprit de la mutualité car derrière, il y a une cause d'intérêt général.

Le militantisme a longtemps servi de carburant à la mutualité. De nouveaux champs apparaissent avec les actions de prévoyance, et de développement de services. Il y a encore beaucoup de chantiers en France et ailleurs L'implication des militants a permis les avancées mutualistes, mais aujourd'hui, le militantisme dans la mutualité n'échappe pas à une certaine forme de crise de représentation. Les corps intermédiaires que sont les syndicats et les parties politiques peinent à mobiliser. D'une certaine façon, le droit de représentation n'appartient plus aux figures centrales historiquement et durablement installées. Les syndicats eux-mêmes en souffrent beaucoup. Cette crise que connaissent les corps intermédiaires a probablement contaminé la logique de représentation qui était au cœur de la mutualité. La proximité de certaines mutuelles avec certains partis politiques ou certains courants syndicaux a pu avoir

un effet de contagion sur le militantisme dans ces structures de représentation que sont les mutuelles. Pour autant, on ne peut pas parler de crise de légitimité, parce que dans le même temps, le secteur associatif, peu présent dans son *ensemble*, dans l'espace médiatique, a été moins impacté. Toutefois, plus ce secteur associatif ou mutualiste au sens large, l'ESS, est proche du monde politique et syndical, plus il est frappé par ce phénomène de désengagement. Le risque est grand pour les structures telles que les mutuelles. Comme toute structure organisée, les mutuelles ont besoin d'une organisation qui fonctionne, d'un militantisme organisé.

Le bénévolat est un support fort de l'engagement mutualiste, mais les conditions de son exercice ont évolué sous les contraintes du droit du travail.

Les limites juridiques du bénévolat.

Le désir de ces structures de contrôler peut aboutir à des divergences, voire des désamours. Sur ce point, la jurisprudence est relativement établie. En droit français le bénévolat se définit comme : « *celui qui s'engage librement pour mener une action non salariée en direction d'autrui, en dehors de son temps de travail et de son temps familial* ». Quand un militant n'est plus en phase avec une orientation ou est écarté, à ce moment, il va peut-être vouloir aller rechercher une cause sur le terrain juridique et demander **éventuellement une requalification de son implication militante au contrat de travail**.

Le contrat de travail est un contrat de droit privé auquel sont applicables un certain nombre d'obligations. C'est un contrat synallagmatique, un échange de bonne volonté. Peu importe la qualification donnée par les parties. A partir du moment où les trois caractéristiques de tout contrat de travail sont bien présentes -une prestation de travail pour autrui, une rémunération et un lien de subordination- un lien de subordination peut être éventuellement reconnu par le juge.

Il existe beaucoup de cas de jurisprudence dans le domaine sportif et moins dans le domaine des mutuelles. Cependant le raisonnement reste le même. Ce n'est pas parce qu'il n'y a pas de jurisprudence qu'il n'y a pas de problèmes ou de contentieux. À partir du moment où il y a l'obligation de respecter des plannings d'entraînement, à partir du moment où on donne « des ordres » à un correspondant de section, on peut estimer qu'il y a soumission au sens d'horaire de travail. En ce qui concerne le respect des directives, c'est identique. La dépendance du militant va se mesurer à la portée des instructions qu'il va recevoir. Plus grande sera sa liberté d'exécution du travail, moins on pourra reconnaître une relation de travail. En revanche, si on demande à un militant d'une façon un peu coercitive de participer à une réunion, n'est-ce pas une façon de donner des directives ? En ce qui concerne la soumission au contrôle, c'est pareil. Il peut s'agir d'un contrôle sur les horaires de travail, d'un contrôle physique, l'obligation d'entraîner dans un gymnase, le contrôle sur le temps de travail, rédiger les comptes rendus, des rapports, de justifier de son activité. **Plus généralement, tout contrôle exercé par un donneur d'ordre sur l'exécution d'un travail peut constituer un indice de contrat de travail.**

Sur ce point, la Cour de cassation a rendu des décisions assez contradictoires qui cependant se complètent et nous donnent un double éclairage qui dégage une voie moyenne.

Dans un premier temps, la Cour de cassation a été amenée à se prononcer sur cette question de la subordination à propos de la Croix-Rouge. On n'était pas dans le domaine du militantisme mutualiste, mais la logique est extrêmement proche à propos de la Croix-Rouge.

Un arrêt rendu par la Cour de Cassation du 29 janvier 2002 dit : « *Doivent être exclus des dispositions du Code du travail les membres adhérents d'une association [en l'occurrence la Croix-Rouge] qui accomplissent un travail destiné à la réalisation de l'objet social, travail pour lequel elle peut recevoir le strict remboursement des frais qu'ils ont exposés.* ». On est alors dans le contrat d'association, donc pas de difficultés *a priori*.

En revanche, « *Dans les autres situations, le juge doit rechercher au regard des conditions de faits [c'est-à-dire la réalité de ce qu'il voit], si les conditions d'existence d'un contrat de travail sont réunies* ». « *La seule signature* », nous dit la Cour de cassation, « *d'un contrat dit de bénévolat entre une association [on pourrait dire une mutuelle pour nous] et une personne n'ayant pas la qualité de sociétaire n'exclut pas la qualification du contrat de travail.* ».

On voit dans cet arrêt Croix-Rouge un grand risque. En l'occurrence, la Croix-Rouge avait mobilisé des bénévoles pour amener des personnes à un co-voyage pour un pèlerinage à Lourdes. Ces bénévoles n'étaient pas salariés, ils accompagnaient ces personnes qui se rendaient à ce pèlerinage. Ces personnes étaient naturellement défrayées, mais elles recevaient un peu plus et à un moment déterminé, elles ont estimé qu'elles étaient subordonnées. La Croix-Rouge a été condamnée. La Cour de cassation a dit qu'avec 7 000 salariés, la Croix-Rouge est une « entreprise ». En conséquence, elle aurait dû salarier ces personnes.

On voit le risque, pour ce qui concerne la sphère militante de l'engagement mutualiste

De l'autre côté, la Cour de cassation a rendu une autre décision extrêmement intéressante qui vient en contrepoint : l'arrêt communauté d'Emmaüs.

La communauté Emmaüs, fondée par l'Abbé Pierre, grande figure de la solidarité, accueille des exclus. Ces exclus sont accueillis, nourris, logés, réinsérés par le travail, pour réparer des machines, des frigos qui sont ensuite revendus. Un des compagnons avait été exclu de cette communauté. Suite à cela, il a voulu porter cette exclusion sur le terrain juridique en estimant qu'il s'agissait d'un licenciement. Est-ce qu'on allait considérer que cet accueil de ce compagnon -on va employer ce terme- pouvait être qualifié de *licenciement* ou au contraire, à partir du moment où la communauté d'Emmaüs avait une mission d'intérêt général, elle pouvait échapper au droit du travail et à la qualification de contrat de travail ? Dans cet arrêt du 9 mai 2001, la Cour de cassation, parce qu'il y avait un motif d'intérêt général, a exclu la qualification de contrat de travail. **Cela amène au deuxième point de ce qui va être entre le bénévolat et le salariat, le volontariat.**

Le volontariat existe en droit français. Les figures du volontariat se sont un peu multipliées.

Le plus connu est le VIE, le volontariat international en entreprise, créé par une loi de 2000. Le volontariat international en administration est moins connu. Nous avons également un volontariat de solidarité internationale créée par une loi 2005. Le service civique relève, même si l'expression ne le dit pas, de ce statut de volontariat. Pensez également aux sapeurs-pompiers. Le régime juridique des sapeurs-pompiers de Paris ou de Marseille a le statut de militaire. L'encadrement dans l'ensemble des communes de France est composé de fonctionnaires territoriaux. L'ensemble des sapeurs-pompiers a ce statut de volontaires. Ils ne sont pas bénévoles ni salariés.

Le point commun de tous ces statuts de volontaires est **la notion de mission d'intérêt général**. On peut énoncer que la mission d'intérêt général doit être celle d'une mutuelle.

Dans la plupart des cas, le volontariat passe par une association. C'est le cas du service civique. Il passe par l'agence du service civique, une association agréée. Le volontaire doit être une personne physique, ressortissant de la France ou d'un des pays de l'Union européenne. Sur ce qui se fait à l'étranger, un contrat écrit doit être conclu entre le volontaire et l'association. C'est le cas du service civique. Il ne s'agit pas d'un contrat de travail. La loi exclut expressément tout lien de subordination juridique entre l'association et le volontaire.

Selon l'âge, le service civique peut prendre deux formes. Pour les plus jeunes, entre 16 et 25 ans, il est d'une durée comprise entre 6 et 12 mois. Pour ceux plus de 25 ans, d'une durée de 6 à 24 mois.

Le volontaire va percevoir une indemnité, qui renvoie à la question des défraiements et du risque de requalification. Bien sûr, cela varie selon les associations.

Le volontaire va être affilié au régime des assurances sociales, du régime général, couverture du risque maladie, du risque accident de travail, invalidité, décès, maladies professionnelles. Le volontaire a aussi droit à une formation et un droit de congé particulier.

Dans beaucoup de législations, il est prévu une articulation par rapport au contrat de travail ou au fonctionnaire.

Plusieurs propositions de lois ont été rendues au cours de ces deux ou quatre dernières années :

- ✓ Une proposition de loi développée par une sénatrice, Mme GARRIAUD-MAYLAM, de créer un volontariat international d'enseignement français, pour offrir à de jeunes diplômés des opportunités de vivre à l'étranger, d'y acquérir une première expérience professionnelle ou de permettre à des retraités de mettre à profit leur expérience, leur passion pour vivre une expérience à l'étranger.
- ✓ Une proposition de loi à l'Assemblée nationale en 2015, à l'initiative du député Yves BLEIN, pour créer un statut du volontariat de l'animation. Anne-Marie HARSTER connaît bien ces questions. En résumé, les départs en colonie de vacances sont en déclin. Sous l'influence de la logique européenne, l'Etat français a dû mettre en place une législation pour encadrer les animateurs de colonie de vacances. On a appliqué à ces moniteurs

un contrat travail, qu'on appelle *le contrat*. C'est un contrat d'engagement éducatif qui relève du Code du travail.

Tout cela amène à la question du volontariat mutualiste. **Est-ce que le volontariat mutualiste peut être une bonne réponse pour se prémunir de la requalification en contrat de travail du bénévolat ?**

Une forme de fausse réponse a été apportée dans le monde de la mutualité avec le mandataire mutualiste et c'est là qu'on voit qu'on tâtonne. La réforme du Code de la mutualité avec la loi Sapin 2, a créé un nouveau statut du mandataire mutualiste dans la logique de Solvabilité II. Les dirigeants, les élus, certains salariés des mutuelles de Livre II doivent répondre à des critères de compétences. Elle a renforcé le statut de l'élu au niveau de la formation. Le rôle de ce mandataire mutualiste sera spécifié dans les statuts de chaque mutuelle, mais n'étant ni administrateur ni salarié, il exercera une activité à titre gratuit avec remboursement de ses frais de mission. Le risque de requalification éventuelle en contrat de travail n'est pas à écarter, dès lors qu'une intégration forte dans le fonctionnement de la mutuelle pourrait être rapportée.

Le rayonnement d'une mutuelle vient évidemment de ses élus, mais surtout du terrain, de l'ensemble des militants qui doivent labourer et sillonner. Si ces personnes n'ont pas une forme de reconnaissance par la collectivité, on n'y arrivera pas, parce que la mutuelle n'œuvre pas seulement dans une logique financière et marchande

Sur ce point, il faut être assez vigilant de ne pas créer une nouvelle possibilité de volontariat, d'ajouter le volontariat mutualiste au volontariat international en entreprise, volontariat d'animation etc. Il faut mettre en place un véritable statut du volontariat, donner un cadre de cohérence dans lequel pourrait s'inscrire ce volontariat, par exemple mutualiste. Certains pays de notre entourage proche, l'Espagne ou le Portugal, ont fait récemment voter des lois qui posent un cadre juridique extrêmement cohérent du volontariat. Ces lois nous donnent un mode d'emploi qui pourrait nous inspirer avec des entreprises habilitées à recourir à des volontaires, un contrat de volontariat, une assurance de volontaires, des objectifs.

Quand on se pose la question de la militance au sens large, très souvent, on évacue un peu la question. Souvent, on évite d'évoquer la question de l'implication du militant (par exemple : le correspondant de section) d'un point de vue juridique, parce qu'on pense qu'il pourrait ne pas y avoir de problème. La meilleure façon est quand même d'anticiper, dans la mesure du possible.

La régénération de la mutualité, pour lui redonner un sens, repose par une approche disruptive. Si le mouvement mutualiste veut véritablement se régénérer et ne pas singer les assurances, il doit inscrire cette question du statut des militants comme une contrainte et pas comme une opportunité.

Il s'agit de mettre en place un véritablement statut des militants, un encadrement juridique des militants qui seront à même de porter autre chose qu'un simple message, dans un cadre cohérent pour une mission d'intérêt général.

La mutualité en Argentine, histoire et devenir), M. Pablo Oscar FEDRIANI,

La mise en perspective du mouvement mutualiste demande de comprendre ce que font les autres, **M. Pablo Oscar FEDRIANI**, juge de la Cour de contentieux administrative fédérale, Docteur en droit de l'Université de Buenos Aires et Professeur de droit public, explique le mutualisme en Argentine, son histoire, de son développement, sa réalité, son contrôle et la méfiance des gouvernements militaires à son égard.

Le mutualisme argentin vient de France. Entre 1850 et 1914 l'Argentine a reçu 3 millions d'Européens, dont des Français, des Italiens, des Espagnols, des Juifs, des Syriens-Libanais. Chaque communauté a fait sa mutuelle.

La première mutuelle en Argentine était française, c'est la Société Française de Secours Mutuelle, créée en 1854. On a presque deux siècles de mutualisme. Ces communautés, française, anglaise ou allemande, ont fait des hôpitaux pour leurs propres communautés et des cimetières spéciaux. Ces gens se sont par la suite mélangés avec des Argentins. Ils ont disparu comme communautés fermées.

L'Argentine est le pays où le brassage des communautés est le plus important au monde. Ce n'est pas comme aux États-Unis, où il y a des quartiers anglais, des quartiers chinois. Tous sont mélangés. Il existe une population arabo-juive, une population catholico-juive. L'Argentine est un pays où le mélange de races et de confessions est palpable.

Ce pays n'est pas bien connu. Il est cinq fois plus grand que la France, allant du tropique du Capricorne jusqu'au pôle sud. Avec 43 millions d'habitants, c'est un pays presque vide. Certaines provinces ont une densité de population de 0,1 personne par kilomètre carré.

Le mutualisme s'est développé et fonctionnait bien, tant que les communautés (les Français, les Anglais, les Italiens, les Espagnols) ne se mélangeaient pas. Quand les communautés ont commencé à se mélanger, il restait de moins en moins de mutualisme. Les communautés n'ont pas disparu, dans le sens où elles se sont parties, mais elles se sont fondues dans la population.

Le mouvement mutualiste s'est énormément développé jusqu'en 1940-1945. Puis, le général PERON est monté au pouvoir. Sa politique était plutôt fasciste populiste, donc il a créé les syndicats qui ont pris beaucoup de choses dans l'organisation mutualiste. PERON a considéré que le mutualisme était important, mais il n'a rien fait pour sa survie. Le premier problème du mutualisme en Argentine est la pérennité. Les gens ont commencé vieillir et il n'y a pas de relève, parce que le mutualisme argentin n'est pas attractif, fait vieux jeu, quelque chose de poussiéreux.

Il y a deux endroits où l'on a beaucoup de mutuelles : la province de Santa Fe et la province de Cordoba. Il y a eu le plus de migrations italienne, française et espagnole. De ce fait, l'idée du mutualisme y subsiste.

L'Argentine a 23 provinces, plus la ville de Buenos Aires, qui est une commune province de plus. C'est un État fédéral avec en tout 24 provinces. La capitale de la province Santa Fe est la ville de Santa Fe, mais la ville la plus importante est Rosario.

Dans la région de Rosario :

- ✓ Pour l'éducation, c'est 2 %.
- ✓ Pour la santé, 45 %.
- ✓ Pour le tourisme, 1 %.
- ✓ Pour les services sociaux, 16 %.
- ✓ On a énormément de marchés faits par les mutuelles, où on achète des choses moins chères, à partir de partenaires, c'est 9 %.
- ✓ L'aide économique est très importante. Il y a des crédits, parce qu'avec cette inflation actuelle à 23 %, obtenir un crédit dans une banque s'avère impossible donc, les mutuelles se chargent sur des crédits ou aides économiques. Dans cette partie de Rosario, c'est 22 %.
- ✓ Autres questions, 5 %.

Dans un autre département de la même province : la santé, 36 % ; les services sociaux, 14 % ; les marchés, 8 % ; aide économique, 42 %. Comme vous le voyez, c'est un problème économique et le mutualiste répond selon la réalité de chaque pays.

Par exemple, dans le département de Caseros,

- ✓ L'éducation, 3 %,
- ✓ La santé, 16 %,
- ✓ Les logements, 3 %,
- ✓ Les services sociaux, 38 %,
- ✓ Le marché, 5 %,
- ✓ L'aide économique, 34 %.

Dans une autre région,

- ✓ La santé, 35 %,
- ✓ Les services sociaux, 28 %,
- ✓ Les logements, 3 %,
- ✓ Le marché, 3 %

✓ L'aide économique, 31 %.

Dans une autre région où il y a énormément de produits agricoles, c'est 2 % pour les travailleurs de champ, 32 % pour la santé, 32 % pour les services sociaux, 2 % pour les assurances et 32 % pour l'aide économique.

Dans un autre département de la même région, santé 25 %, services sociaux 29 %, aide économique 46 %.

L'aide économique est le fondement de la mutualité en Argentine. Quand l'économie ne marche plus, quand l'État ne marche plus, on se recroqueville dans la cellule familiale et on s'entraide. Le père donne un crédit à son fils pour que ce dernier achète la maison.

Conclusion

La mise en perspective de l'évolution des mutuelles renvoie à plusieurs questions. Les conditions historiques de création des mutuelles se sont estompées, laissant place à un double mouvement de mise en concurrence et de marchandisation de la santé. Les mutuelles sont donc entrées dans une phase défensive voire de renoncement confrontées aux évolutions réglementaires, et aux difficultés de produire de l'adhésion et de l'engagement. Ce qui faisait sens à la création des mutuelles dans des logiques solidaires fait place à des pratiques consuméristes et d'arbitrage entre des coûts et des avantages. Traiter l'individu et le collectif est devenu un défi. Le débat sur les valeurs à partager ne peut plus masquer que nous avons changé de monde. Les mutuelles doivent se réinventer, non pas en oubliant ce qu'ont été leurs fondements et leur nécessité, mais en s'adaptant aux nouveaux besoins et aux nouvelles pratiques rendues possible par la mise en réseau et l'utilisation des données. Les mutuelles sont une façon originale d'entreprendre mais elles ne sont pas les seules détentrices de l'intérêt général. Elles doivent démontrer qu'elles sont en mesure d'innover et de maintenir leur niveau d'efficacité. Le mouvement mutualiste a traversé les crises financières et s'est adapté à l'évolution des réglementations. Le mouvement de concentration qui s'opère vise les économies d'échelle, mais contribue aussi à une forme de banalisation. C'est dans ce contexte d'incertitude que les mutuelles éprouvent la nécessité de réinterroger leur modèle d'adhésion, de participation et d'engagement. Elles doivent aussi créer de l'innovation dans les services qu'elles proposent et dans leur organisation militante et gouvernance. Produire de la proximité et du sens est devenu un enjeu, que même les entreprises de la sphère marchande ont décidé de relever. Faire de l'appartenance conduit à renouer avec ce qu'ont été les fondements de la mutualité, mais les techniques, les besoins et les attentes ont changé. La comparaison avec les développements étrangers en Afrique ou en Amérique Latine montre que le devenir de la mutualité passe par sa capacité à offrir des services. L'économie sociale de marché est devenue une nouvelle forme d'entreprendre, où la finalité n'est plus de rémunérer des actionnaires, mais de répartir et de redistribuer les profits. Les mutuelles n'ont pas le monopole de la solidarité. En revanche elles doivent se montrer exemplaires dans leur organisation et leur gouvernance. Elus, collaborateurs, et adhérents sont les ambassadeurs de la mutuelle. L'enjeu est bien de rendre visible les conditions de réussite individuelle et collective, et ce que veut dire, créer, partager et décider ensemble. Le débat sur les valeurs est en devenir. C'est ce que nous partageons qui fait les réussites collectives. Les apports de tous contribuent à dessiner le monde. C'est bien notre capacité d'innovation qui fait l'adaptation à un monde qui change. Economiquement, juridiquement et philosophiquement les mutuelles peuvent réinvestir leurs expériences pour faire de la solidarité l'élément phare de la chaîne de création de valeurs.

ANNEXES

- Construction, déconstruction et reconstruction de l'identité mutualiste, Yves Poirmeur

Construction, déconstruction et reconstruction de l'identité mutualiste

Yves Poirmeur

Introduction : Le mutualisme connaît une grande transformation, qui n'est pas sans susciter inquiétudes et discussions. Les militants mutualistes s'interrogent sur son avenir, sur sa capacité à faire face aux nouveaux défis qui se présentent –réglementaires, financiers- et sur sa capacité à répondre à la concurrence des assurances privées¹⁸ sans défaire *l'identité mutualiste*¹⁹. Parmi eux, se nourrissant de ces inquiétudes surgissent quelques frondeurs qui reprochent –comme le fait l'Association diversité et proximité mutualiste (ADPM)- globalement à la mutualité française « d'avoir vendu au marché l'esprit mutualiste », en en donnant pour preuve le fait que « les mutuelles » auraient « perdu 6% de part de marché en sept ans » et que « les oubliés de la solidarité » seraient « toujours plus nombreux »²⁰. Pour saisir comment cette « grande transformation » affecte l'identité mutualiste » et comprendre comment celle-ci peut se redéfinir, il est nécessaire de commencer par un détour historique permettant de dégager comment s'est constitué le champ du mutualisme et quels sont les traits identitaires partagés par les mutuelles qui y opèrent (I), puis d'analyser les facteurs qui contribuent à sa déconstruction (II) et enfin de voir quelles sont les pistes que les acteurs, confrontés à ces mutations perturbatrices, explorent pour redéfinir une identité mutualiste attractive et la faire partager aux sociétaires et aux militants (III).

I. La construction de l'identité mutualiste

Le mutualisme est né au XIXe siècle, alors que se développait à grande échelle une économie de marché capitaliste, d'une volonté spécifique de groupes dont les membres manifestaient les uns à l'égard des autres une certaine solidarité sur des fondements très divers – corporations professionnelles, professions, conditions sociales semblables, intensité des relations locales, pratique d'une religion... -, qui les amenaient à vouloir se *secourir*

¹⁸ F. Bimster : « Le modèle mutualiste doit rester ferme sur ses valeurs mais il faut l'adapter et le moderniser pour répondre aux nouvelles attentes des adhérents », MGEN Yvelines *L'esprit mutualiste*, n°55, mai 2015

¹⁹ Notamment à la MGEN, la solidarité est déclinée en solidarité intergénérationnelle, solidarité financière et solidarité familiale.

²⁰ D. Rosenweg, « La mutualité a aussi ses frondeurs », *Le Parisien*, 11 juin 2015. Cette association comporte 70 adhérents et 2 millions de personnes couvertes. Elle est présidée par Jean-Louis Span et se pose en rivale de la première fédération de France qu'il accuse de ne plus représenter le monde de la mutualité : « la course aux fusions, à la grandeur, lui a fait perdre son âme mutualiste ». Cette association regroupe « les mutuelles de village » qui font du « sur-mesure à bas prix. Il reproche à la Mutualité « d'avoir soutenu la complémentaire pour tous les salariés, mais à l'arrivée, ceux-ci vont se retrouver avec des contrats prévoyant un panier de soins à minima pour ne pas pénaliser les entreprises, ce qui va les obliger à prendre une sur-complémentaire coûteuse. On va piéger les salariés qui n'auront pas la possibilité de changer et laisser sur le bas-côté de la route les chômeurs et les retraités » qui ne bénéficieront pas de la réforme entrant en application le premier janvier 2016 et imposant à toutes les entreprises de proposer à leurs salariés au moins une complémentaire santé cofinancée. Dernier tacle à la Mutualité : le tiers payant généralisé « va finalement se faire sous l'égide de l'assurance maladie, et va donc faire perdre de l'autonomie aux mutuelles ».

*mutuellement*²¹, à rechercher des *techniques d'autoprotection*²², à s'organiser pour procurer, sous des formes non capitalistes, des biens et des services à leurs sociétaires en les produisant selon des principes de liberté et de non-lucrativité²³, sous leur contrôle démocratique. Se sont ainsi constituées peu à peu dans différents secteurs des mutuelles formant un *réseau d'institutions* partageant une même vision de la solidarité et de sa mise en œuvre démocratique²⁴. Si toute l'histoire de la mutualité est celle de l'adaptation des mutuelles aux mutations des différentes dimensions de l'environnement sociétal - économique, social, idéologique, juridique, administratif- dans lequel elles sont implantées et du travail qu'elles effectuent avec plus ou moins de succès pour l'ajuster à leurs valeurs de solidarité et à leur intérêt à réaliser leurs finalités, elles sont aujourd'hui affectées par des transformations de grande ampleur qui touchent à l'*identité mutualiste* elle-même - faite de valeurs dont

²¹Se constituent dans les années 1830 des sociétés caritatives – de secours mutuel- impulsées par des confréries religieuses ou professionnelles – compagnonnage-. Celles-ci bénéficiaient en raison de leur objet d'assistance sociale et humanitaire d'une bienveillance des autorités, qui ne leur opposait pas l'article 291 du Code Pénal disposant que « nulle association de plus de 20 personnes dont le but sera de se réunir tous les jours ou à certains jours pour s'occuper d'objets religieux, littéraires, politiques ou autres ne pourra se former qu'avec l'agrément du gouvernement et sous les conditions qu'il plaira à l'autorité publique de lui imposer ». En 1848, les sociétés de secours mutuel ont environ 250000 membres (D. Cohen, A. Bergounioux (dir.), *Le socialisme à l'épreuve du capitalisme*, A. Fayard et Fondation Jean Jaurès, 2012). Louis Napoléon Bonaparte qui fait de l'extinction du paupérisme l'une des orientations politiques majeures du Second Empire promulgue en 1852 un décret -26 mars 1852- mettant en application la loi du 15 juillet 1850 qui crée une nouvelle forme de groupement, la *société approuvée*, qui rassemble sur une base géographique –communale- des personnes issues de toutes les classes de la société, qui peuvent recevoir des dons, des legs et des subventions dont la direction est assurée par des notables nommés - propriétaires, médecins, avocats... - donc favorables au régime. Elle est soumise à des contrôles réguliers de leurs délibérations et leurs comptes sont vérifiés. Il s'agit d'un système intermédiaire entre une protection sociale étatisée et une protection libérale, en ce qu'il repose sur l'adhésion volontaire : P. Toucas, « Les sociétés approuvées du Second Empire », in M. Dreyfus, B. Guibaud, A. Guesclin (dir.), *Démocratie, solidarité et mutualité. Autour de la loi de 1898*, Economica, 1999, p. 14. Ces sociétés approuvées ont 600000 sociétaires en 1870 et 110000 bienfaiteurs, et représentent « plus des 3/5^{ème} des forces mutualistes de l'hexagone » : M. Dreyfus, *Une histoire d'être ensemble. La MGEN 1946-2006*, Éditions Jacob-Duverniet, 2006, p. 22.

²² M. Dreyfus, M. Ruffat, V. Viet, D. Voldman, avec la collaboration de B. Valat, *Se protéger, être protégé. Une histoire des assurances sociales en France*, PUR, 2006, p. 9.

²³ Aux termes de l'Article L. 111-1 du Code de la mutualité (rédaction janvier 2015) : I.- Les mutuelles sont des personnes morales de droit privé à but non lucratif. (...) Elles mènent, notamment au moyen des cotisations versées par leurs membres, et dans l'intérêt de ces derniers et de leurs ayants droit, une action de prévoyance, de solidarité et d'entraide, dans les conditions prévues par leurs statuts, afin de contribuer au développement culturel, moral, intellectuel et physique de leurs membres et à l'amélioration de leurs conditions de vie. (...) Les mutuelles peuvent avoir pour objet : 1° De réaliser les opérations d'assurance suivantes : a) Couvrir les risques de dommages corporels liés à des accidents ou à la maladie ; b) Contracter des engagements dont l'exécution dépend de la durée de la vie humaine, verser un capital en cas de mariage ou de naissance d'enfants, faire appel à l'épargne en vue de la capitalisation en contractant des engagements déterminés ; c) Réaliser des opérations de protection juridique et d'assistance aux personnes ; d) Couvrir le risque de perte de revenus lié au chômage ; e) Apporter leur caution mutualiste aux engagements contractés par leurs membres participants en vue de l'acquisition, de la construction, de la location ou de l'amélioration de leur habitat ou de celui de leurs ayants droit ; 2° D'assurer la prévention des risques de dommages corporels liés à des accidents ou à la maladie, ainsi que la protection de l'enfance, de la famille, des personnes âgées, dépendantes ou handicapées ; 3° De mettre en œuvre une action sociale ou gérer des réalisations sanitaires, sociales ou culturelles ; 4° De participer à la gestion d'un régime légal d'assurance maladie et maternité en application des articles L. 211-3 à L. 211-7, L. 381-8, L. 381-9, L. 611-3, L. 712-6 à L. 712-8 du code de la sécurité sociale et des articles L. 723-2, L. 731-30 à L. 731-34, L. 741-23 et L. 742-3 du code rural et de la pêche maritime et d'assurer la gestion d'activités et de prestations sociales pour le compte de l'Etat ou d'autres collectivités publiques. Elles peuvent accepter les engagements mentionnés au 1° ci-dessus en réassurance. Elles peuvent également, à la demande d'autres mutuelles ou unions, se substituer intégralement à ces organismes dans les conditions prévues au livre II pour la délivrance de ces engagements » (...).

²⁴ Ce réseau s'est structuré pour défendre les intérêts et l'identité mutualistes : le premier congrès de la mutualité se tient à Lyon en 1883. En 1890 est créée la Ligue nationale de la prévoyance et de la mutualité, puis en 1902 la Fédération nationale de la mutualité française.

découlent des « principes mutualistes »²⁵ et des règles de gouvernance²⁶ - et mettent en cause les spécificités distinctives autour desquelles les *entreprises mutualistes* se sont construites et qu'elles sont parvenues à faire consacrer juridiquement par la loi du 1^{er} avril 1898²⁷ et celles qui l'ont suivie. Elles ont su dans, l'entre-deux-guerres, trouver leur place dans le système de protection sociale alors que l'intervention étatique s'intensifiait²⁸, en s'investissant dans la gestion d'assurances sociales et en développant des mutualités d'entreprises et de fonctionnaires²⁹. Alors qu'il se situait jusqu'à présent hors de l'orbite étatique et pouvait élargir son champ d'intervention, le mutualisme connaît une sensible inflexion de son institutionnalisation avec la création de la sécurité sociale qui cantonne ses missions et son domaine³⁰ : s'il conserve sa fonction gestionnaire – les mutuelles de fonctionnaires ont délégué pour gérer le régime de sécurité sociale des agents de l'État³¹ - , il n'a qu'un rôle complémentaire dans l'assurance maladie et un rôle tout à fait subsidiaire dans le pilotage des dépenses de santé³². Ceci n'a aucunement empêché les mutuelles de prospérer et de prendre

²⁵ On peut la repérer aux « principes mutualistes » fixés par le Code de la mutualité (réédition janvier 2015), dans son chapitre II : Article L 112-1 « Les mutuelles et les unions qui mènent des activités de prévention ou d'action sociale ou qui gèrent des réalisations sanitaires, sociales ou culturelles ne peuvent moduler le montant des cotisations qu'en fonction du revenu ou de la durée d'appartenance à la mutuelle ou du régime de sécurité sociale d'affiliation ou du lieu de résidence ou du nombre d'ayants droit ou de l'âge des membres participants. Les mutuelles et les unions exerçant une activité d'assurance sont soumises aux dispositions de l'alinéa précédent pour les opérations individuelles et collectives à adhésion facultative relatives au remboursement ou à l'indemnisation des frais occasionnés par une maladie, une maternité ou un accident. Pour ces opérations, les mutuelles et les unions ne peuvent en aucun cas recueillir des informations médicales auprès de leurs membres ou des personnes souhaitant bénéficier d'une couverture, ni fixer les cotisations en fonction de l'état de santé. Les mutuelles et les unions visées au présent article ne peuvent instaurer de différences dans le niveau des prestations qu'en fonction des cotisations payées ou de la situation de famille désintéressés ou lorsque l'assuré choisit de recourir à un professionnel de santé, un établissement de santé ou un service de santé avec lequel les mutuelles, unions ou fédérations ont conclu une convention dans les conditions mentionnées à l'article L. 863-8 du code de la sécurité sociale. »

Article L 112-1-1 : « I.- Aucune différence de traitement en matière de cotisations et de prestations ne peut être fondée sur le sexe. Les frais liés à la grossesse et à la maternité n'entraînent pas un traitement moins favorable des femmes en matière de cotisations et de prestations. »

Article L 112-2 : « Les mutuelles, unions et fédérations sont tenues de mentionner dans leurs statuts, règlements et contrats, publicités ou tous autres documents qu'elles sont régies par les dispositions du présent code. Il est interdit de donner toute appellation comportant les termes : "mutuel", "mutuelle", "mutualité" ou "mutualiste" à des organismes qui ne sont pas régis par les dispositions du présent code sous réserve des dispositions législatives, notamment du code des assurances, qui autorisent les entreprises d'assurance à utiliser le terme de "mutuelle". Dans ce cas, elles doivent obligatoirement lui associer celui d'assurance. Il est également interdit à tout autre organisme de faire figurer dans ses statuts, contrats, documents et publicités toute mention susceptible de faire naître une confusion avec les mutuelles, unions et fédérations régies par le présent code. ».

²⁶Code de la mutualité, Article L 114-6 : « L'assemblée générale des mutuelles est constituée des membres honoraires et des membres participants de la mutuelle. Toutefois, les statuts peuvent prévoir qu'elle est constituée de délégués élus par des sections locales organisées par la mutuelle. Les délégués peuvent être répartis en plusieurs collèges définis par les statuts. Dans le cas où la mutuelle, dont l'assemblée générale est composée de délégués, réalise des opérations collectives visées à l'article L. 221-2, les statuts peuvent prévoir la désignation de délégués représentant les personnes morales souscriptrices de contrats collectifs en tant que membres honoraires et de délégués représentant leurs salariés membres participants. Chaque membre d'une mutuelle dispose d'une voix à l'assemblée générale. Pour les assemblées générales constituées de délégués des sections, les statuts peuvent prévoir que chaque délégué élu par la section dispose d'une seule voix à l'assemblée générale, ou que le délégué unique élu par la section dispose, dans les votes à l'assemblée générale, d'un nombre de voix égal au nombre de membres de la section. »

²⁷ Cette loi marque une rupture avec la stratégie des républicains qui cherchaient à rapprocher la mutualité des compagnies d'assurance privées. Elle consacre trois sortes de sociétés de secours mutuelles – libres, approuvées, reconnues d'utilité publique) qu'elle soumet à un contrôle de gestion technique – non plus politique - et dont elle étend le champ d'action au retraites, assurances vie et accidents, et aux réalisations sanitaires et sociales. Les sociétés de secours mutuel ne sont plus géographiquement réduites à s'organiser dans le cadre communal et peuvent se structurer au niveau départemental et national.

²⁸ Elles se sont montrées, jusqu'au début du XXe siècle défavorables à l'intervention étatique dans la protection sociale

²⁹ Cette stratégie assure leur croissance puisqu'elles ont 9 millions de sociétaires en 1939 et tout un réseau de caisses chirurgicales.

³⁰ Le congrès de la Mutualité d'Aix-les-Bains, en 1948, a pour thème « La mutualité à-t-elle encore un avenir ? ».

³¹ Loi du 9 avril 1947.

³² Le référentiel qui oriente l'intervention publique (ou la non intervention) dans les secteurs où les mutuelles opèrent, et leur laisse une place plus ou moins importante, fixant de la sorte la nature et l'étendue de leur rôle, en leur accordant des droits et/ou leur imposant des obligations qui façonnent leur structuration. Ainsi les sociétés d'entraide se sont-elles converties en organismes assureurs (santé, vie, habitations,

une place importante sur le marché de la santé (il faudrait introduire ici des données sur cette progression).

A partir de ces quelques indications historiques, on peut dégager les traits dominants du champ social formé par les mutuelles dont l'équilibre a été remis en cause par les transformations sociétales en cours : 1) un grand nombre d'acteurs qui se revendiquent du mutualisme, offrent des biens, des services et des engagements couverts par ce label et partagent une **identité commune** qu'ils valorisent ; 2) au-delà de cette identité commune, chaque mutuelle a son **identité spécifique**, liée aux spécificités du milieu dans lequel elle s'implante spécifiquement – par exemple dans la fonction publique, identité des corps de fonctionnaires dont les membres ont des horizons d'attentes très proches, ont des profils de carrières semblables, occupent des positions sociales identiques, ont des modes de vie voisins, partagent des valeurs politiques et sociales et ont donc des intérêts communs en termes de solidarité, de santé, de protection familiale. Cette identité spécifique résulte largement de l'homogénéité des groupes auxquels s'adresse chaque mutuelle, qu'elle exprime et renforce à la fois, en adaptant exactement son offre mutualiste aux attentes de ces groupes qu'elle intéresse ; 3) *L'institutionnalisation des mutuelles*, qui s'inscrivent donc dans le prolongement des sociétés d'entraide apparues au XIXe siècle, est marquée par **une conception originale de l'exercice du pouvoir qui marque en profondeur leur organisation et les mécanismes de leur gouvernance**. Les mutuelles sont en raison des principes idéologiques sur lesquels elles fondent leur existence et enrôlent leurs membres – leurs sociétaires – tiraillées dans leur fonctionnement entre deux dynamiques, renvoyant à deux circuits de légitimité et de commandement - d'exercice du pouvoir – entrecroisés renvoyant à deux **marchés de postes** qu'elles comportent : un **circuit démocratique**³³ et un **circuit bureaucratique-technocratique**, qui sont le trait commun de toutes les organisations à prétention démocratique. Les *moments de félicité* de la gouvernance mutualiste sont ceux dans lesquels ces deux circuits convergent et où les principes de légitimités coïncident, la logique bureaucratique ne correspondant alors qu'à la mise en œuvre des décisions

automobiles) ou financeurs (agriculture, artisanat...), puis certaines, dans le secteur de la santé, sont devenues des « organismes gestionnaires, lorsqu'il s'agit de concilier les principes de la sécurité sociale avec ceux de la médecine libérale » : S. Leblanc, T. Poucet, « Les mutualités », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 1989/3, n°1228-1229, p. 5..

90

³³ « Il est aussi celui qui peut grimper les échelons jusqu'à devenir président. « Le pouvoir politique appartient bien aux sociétaires et il n'est nullement besoin d'avoir suivi un parcours d'élite pour intégrer le conseil d'administration », note Frédéric Côme, dans sa thèse pour l'Enass intitulée « Quelle gouvernance pour les mutuelles ? » Car c'est bien là l'une des spécificités de la gouvernance d'entreprise chez les mutualistes : en économie sociale, le pouvoir part de la base et les processus de décision se déclinent sur le mode « une personne, une voix », socle démocratique du système, devant permettre l'expression de tous. Pourtant, comment permettre, par exemple, aux 4 700 000 sociétaires de la Macif de s'exprimer ? Selon la taille de la mutuelle, le principe d'expression, donc de démocratie directe, n'est en effet plus possible. Faut-il pour autant en déduire que l'expression ne fonctionne pas ? Ce serait un raccourci un peu rapide. Au fil des années, les mutuelles se sont ainsi organisées par zones géographiques afin de regrouper leurs sociétaires. Et pour preuve : les évolutions de cotisations et de garanties sont décidées lors de l'assemblée générale. « Là où une société cotée a une seule assemblée générale annuelle, le mode pratique de ce processus varie fortement d'une mutuelle à l'autre : des assemblées générales sont organisées à divers échelons territoriaux (départemental, régional, interrégional, national) selon les choix internes opérés. Il y a la mise en œuvre d'une authentique démocratie directe », observe l'Institut français des administrateurs dans son rapport « Coopératives et Mutuelles, un gouvernement d'entreprise original ». À la Maif, le conseil d'administration est composé de 21 sociétaires choisis par leurs pairs. Les intérêts des assurés sont représentés par 757 délégués de sociétaires, eux-mêmes élus au suffrage universel par les adhérents de la mutuelle (plus de 1,7 million de personnes physiques et morales). Les élections, réparties en trois divisions, ont lieu tous les ans par roulement et les délégués sont élus pour trois ans. En 2007, le taux de participation a frôlé les 35 %. En assemblée générale, les représentants des sociétaires se prononcent sur l'activité et les comptes de la mutuelle et élisent tous les deux ans le tiers sortant des 21 administrateurs qui siègent aux côtés des 3 administrateurs élus par les salariés ».

démocratiquement prises par les sociétaires sous l'autorité des élus dans une organisation parvenant à se soustraire à la *loi d'airain de l'oligarchie*³⁴. Ces caractéristiques – caractère complémentaire de l'activité de mutualiste, offre de chaque mutuelle adaptée aux attentes de son « public », faible concentration du secteur, taille relativement réduite des mutuelles donnant aux sociétaires une réelle visibilité et une prise sur sa gestion démocratique – ont été mises en causes par d'importantes transformations économiques, sociales et sociétales ce qui perturbent en profondeur l'organisation des mutuelles, leur identité et leur gouvernance.

II. Les perturbations de l'identité et de la gouvernance mutualistes

Cet équilibre a été affecté par différentes transformations qui convergent pour modifier peu à peu, dans les mutuelles, la place de l'un des circuits de pouvoir au détriment de l'autre en rapprochant la gouvernance mutualiste des formes ordinaires de direction bureaucratiques-technocratiques et pour brouiller l'identité mutualiste et son attractivité sur les adhérents en les amenant à modifier leur offre.

S'agissant des circuits de pouvoir, tout porte à croire que plus sont exigées par la législation des compétences importantes et des connaissances techniques diversifiées pour diriger les mutuelles et plus la concurrence est forte avec des sociétés lucratives disputant à celles-ci des parts de marché, plus la tendance oligarchique à l'œuvre dans les mutuelles comme dans les autres organisations³⁵ se développe³⁶. Les deux marchés de postes – démocratiques et bureaucratiques – sont tous deux tirés vers l'investissement dans la compétence et la technicité pour y faire répondre. Des effets convergents sont produits par la croissance de la taille des mutuelles qui complexifie leur gestion et entraîne leur professionnalisation.

S'agissant de l'identité mutualiste, elle est logiquement affectée par les stratégies des acteurs des secteurs dans lesquels elles agissent – concurrents (assureurs, banques,...), les comportements des publics auxquels elles s'adressent (clientèles mobilisées selon des critères particuliers³⁷), et des opérateurs (médecins³⁸, hôpitaux, cliniques...) - qui font peser sur elles des contraintes et leur laisse plus ou moins d'espace de liberté.

³⁴ R. Michels, *Les partis politiques. Essai sur les tendances oligarchiques des démocraties*. Champs Flammarion.

³⁵ Code de la mutualité, Article L114-21 I.-Nul ne peut directement ou indirectement administrer ou diriger un organisme mutualiste : (...)

IV.- Les membres du conseil d'administration des mutuelles et unions visées au 3° du B du I de l'article L. 612-2 du code monétaire et financier disposent de l'honorabilité, de la compétence et de l'expérience nécessaires.

La compétence des intéressés est appréciée par l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution à partir de leur formation et de leur expérience de façon proportionnée à leurs attributions, notamment celles exercées en tant que président d'un conseil ou d'un comité. L'autorité tient compte également, dans l'appréciation portée sur chaque personne, de la compétence, de l'expérience et des attributions des autres membres de l'organe auquel elle appartient. Lorsque des mandats ont été antérieurement exercés, la compétence est présumée à raison de l'expérience acquise. Pour les nouveaux membres, l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution tient compte des formations dont ils pourront bénéficier tout au long de leur mandat. »

³⁶(il faudrait ici disposer si l'on veut explorer cette piste, de données comparées sur l'évolution de la formation, les origines professionnelles, les spécialités des administrateurs et dirigeants salariés, et plus largement sur les personnels salariés des mutuelles (c'est-à-dire sur leur bureaucratie administrative), les grilles de fonction et de rémunération)

³⁷ Corporation, profession, territoire, idéologie (religion, orientation politique)... En Belgique, il y a ainsi historiquement des mutualités d'orientation chrétienne, d'autres d'orientation socialistes : S. Leblanc, T. Poucet, « Les mutualités », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 1989/3, n°1228-1229, p. 8.

³⁸Pour une histoire des tensions avec les médecins : P. Guillaume, *Mutualistes et médecins : conflits et convergences (XIXe-XXe siècles)*, Éditions de l'Atelier/Éditions Ouvrières, 2000.

Partant de là, on peut aisément relever les transformations, qui depuis une vingtaine d'années, ont profondément modifié l'environnement dans lequel évoluent les mutuelles et les ont déterminées à adopter des stratégies adaptatives qui touchent en profondeur l'identité et la gouvernance mutualistes telles qu'elles s'étaient configurées pendant les trente glorieuses.

Sans être exhaustif on peut lister comme facteurs :

1) Les succès politiques et idéologiques du néo-libéralisme depuis le milieu des années 1980. Ils se sont accompagnés d'une entrée d'entreprises lucratives dans les sphères de l'action sociale et de la solidarité dont elles avaient longtemps été tenues à distance³⁹, qui y ont introduit les logiques marchandes et les comportements consuméristes de l'individu rationnel et calculateur maximisant son utilité. Cette concurrence a relativisé les valeurs du service public et du mutualisme qui prévalaient jusqu'alors dans ces sphères d'activité, en confrontant les valeurs de solidarité non marchande, les logiques de non lucrativité et les règles de prise de décision démocratique des mutuelles aux logiques lucratives d'entreprises d'assurance opérant sur des marchés concurrentiels et soumises à de fortes exigences prudentielles. C'est la *gouvernance mutualiste* elle-même – ses mécanismes démocratiques- qui est touchée par ces dynamiques concurrentielles qui conduisent les pouvoirs publics à soumettre les mutuelles aux mêmes règles prudentielles renforcées que les entreprises lucratives⁴⁰. Celles-ci sont amenées d'une part à ajuster leur structuration – dynamique de concentration : en 2008 la France comptait 973 mutuelles, aujourd'hui elles sont 450⁴¹ – et à adapter leur organisation et leurs mécanismes décisionnels démocratiques à ces règles⁴² et d'autre part à introduire dans les choix démocratiques qu'elles effectuent des considérations marchandes liées au caractère concurrentiel du marché et à la diffusion des sensibilités consuméristes chez leurs sociétaires, ce qui banalise peu à peu leur offre, dont le sens mutualiste se perd⁴³. À l'horizon de cette banalisation progressive de l'offre mutualiste, de plus en plus fortement orientée par des considérations marchandes, se profile la lancinante question de la **singularité des mutuelles** et des **raisons susceptibles** de justifier encore leur gouvernance démocratique

³⁹ M. Chauvière, *Trop de gestion tue le social*, La Découverte, 2010.

⁴⁰ J.-M. Laxalt, cours : « La transposition des directives européennes en 2001 a eu un effet déstructurant, puis restructurant pour les mutuelles. Les nouvelles exigences prudentielles ont conduit à des dissolutions, fusions, regroupements qui ont bouleversé le paysage mutualiste. La nouvelle génération de normes prudentielles -Solvabilité II- aura un effet amplifié, non seulement par l'élévation du niveau d'exigence de fonds propres, mais aussi par les contraintes normatives en matière de gouvernance et d'information des adhérents. Les nouvelles exigences en matière de solvabilité peuvent amener des acteurs mutualistes à renforcer leurs fonds propres. La mutualité ne peut pas lever des capitaux, la gouvernance mutualiste étant imperméable à l'actionnariat. Les mutuelles n'ont ni capital social ni parts sociales. D'où la recherche de nouveaux vecteurs financiers : titres et certificats mutualistes à l'instar des instruments financiers mis en œuvre par les banques coopératives ».

⁴¹ Etienne Caniard, président de la mutualité française, Le Parisien, 11 juin 2015. J.-M. Laxalt : « La généralisation des contrats collectifs obligatoires dans les entreprises (loi de juillet 2013) est un accélérateur des mouvements stratégiques ou opportunistes. « L'ANI (accord interprofessionnel à l'origine de la loi) pourrait bien se traduire par un boom des mariages mixtes entre mutuelles, paritaires, mutuelles d'assurances, voire bancassureurs » affirme L'Argus de l'Assurance qui y consacre un dossier (6). On y lit que l'Union Agrume (mutuelles d'entreprise) a fait le choix d'un partenariat avec Harmonie Mutuelle, la mutuelle d'IBM et celle d'Air France ont décidé de rejoindre la Sgam MACIF, la mutuelle Renault a adhéré au groupe paritaire Humanis ... ».

⁴² Voir les exigences de compétences des dirigeants posées par le Code de la mutualité et les mécanismes de vérification.

⁴³ (y-a-t-il des enquêtes réalisées par les mutuelles sur leurs adhérents, leur culture mutualiste, leur perception du marchand et du non marchand ? des données sur la participation aux élections internes ?

spécifique. Comme le disent certains « frondeurs », le mutualisme risque de devenir « inaudible » et de produire une offre confuse très décalée avec les valeurs mutualistes.

2) équilibres économiques remis en cause par différents prélèvements, par les changements réglementaires (code de la mutualité, fiscalité, financement CMU) : complexification des calculs de fonds propres, réalisation de documents financiers plus sophistiqués... Les mutuelles sont amenées à se regrouper pour réaliser des économies d'échelle, mettre en commun des moyens d'information, à investir si possible de nouveaux marchés. Les marges de manœuvre des mutuelles se réduisent sous l'effet de la compétition. L'accroissement du souci managérial, le développement de nouveaux métiers, le recours à des experts et à des techniciens de haut niveau s'imposent comme une exigence avec comme conséquence à l'horizon de cette évolution une *transformation des marchés de postes bureaucratiques* et une *technocratisation des postes de la direction administrative*. Conséquemment, si les militants qui dirigent les mutuelles veulent continuer à pouvoir le faire, il leur faut eux-mêmes investir dans la compétence et dans la technicité, ce qui en renforçant le phénomène oligarchique risque d'assécher le fonctionnement démocratique des mutuelles. Dans la redéfinition des équilibres entre les deux ensembles d'acteurs, la revitalisation démocratique est un enjeu majeur pour les élus : un indicateur de la vitalité démocratique peut être mentionné : à la MGEN il y a eu pour les élections de 2014 aux comités de section 25% de participation (468000 votants)⁴⁴ et un objectif de 33% de participation des adhérents aux élections des comités de section départementales est fixé pour les prochaines élections.

3) Les changements plus spécifiques – au-delà des effets globaux liés à la marchandisation et au développement de la société de consommation - des publics auxquels s'adresse chaque mutuelle doivent aussi être soulignés et analysés, parce qu'ils dissolvent plus ou moins les principes de solidarités et les valeurs communes à leurs membres que sur lesquels chaque mutuelle pouvaient forger son identité spécifique⁴⁵. On peut rapidement évoquer le délitement progressif du compromis fordiste, pour les entreprises du secteur privées, le desserrement des liens entre les entreprises et les salariés devenus « mobiles » ou « nomades » qui font leurs carrières dans plusieurs entreprises et exercent successivement plusieurs métiers. La fonction publique connaît une mutation analogue bien que moins prononcée : la morphologie des corps est profondément transformée, comme le montre le cas des corps enseignants (déclassement, manque d'attractivité, modification des formes familiales associées...). Les solidarités locales sur lesquelles reposaient certaines mutuelles tendent aussi à s'effriter sous l'effet de l'exode rural, de la désertification de certaines régions et le développement des mobilités professionnelles. Le chômage de masse et la désocialisation qu'il provoque n'est pas sans renforcer ces pertes d'identités et de repères.

⁴⁴ *Cahier de la MGEN*, n°296, mai-juin 2015, p. XI.

⁴⁵ « La valeur solidarité face à l'individualisation des besoins et à la perte de confiance. L'hétérogénéité croissante des situations (structures familiales, ruptures des parcours professionnels, etc.) et l'exigence accrue en matière de personnalisation des services apportés se traduisent inévitablement dans la structure de la demande de protection, et d'assurance en particulier. Cette évolution vers l'individualisation puise également dans l'affaiblissement de certains corps intermédiaires (syndicats, partis politiques, etc.) traditionnellement cimentés de solidarités. Ce phénomène est sensible en matière d'assurance santé, activité initialement portée par des sociétés mutualistes développées sur des identités professionnelles et régionales fortes. » Jean-Louis Davet, Directeur général du groupe Istya (4)

4) La situation est aussi transformée par l'évolution démographique et l'amélioration globale de l'espérance de vie, qui met à mal les solidarités intergénérationnelles et familiales. Les horizons d'attentes des générations ne sont plus les mêmes et les transferts de charges effectués au nom de la solidarité, mais le plus souvent sous une sorte de *voile d'ignorance* qui empêche de voir ce que chacun apporte aux autres et de mesurer le caractère équitable ou non de la solidarité instituée (qui ne se posait pas tant que la mutuelles s'adressaient à des groupes homogènes, dont le mode de vie, les carrières les horizons d'attentes étaient les mêmes) devient sources de méfiance et même de défiance. Ce phénomène ne peut que s'aggraver avec la concentration des mutuelles : les grandes mutuelles –multi-catégorielles ou tout public- ne peuvent plus s'adosser aux identités concrètes de groupes restreints comme pouvaient le faire les petites. Il en résulte des distorsions croissantes entre les mutuelles et les mutualistes auxquels elles s'adressent : la solidarité des individus devient sans doute une solidarité à « géométrie variable ». Les individus comparent les prix, intègrent à côté des rétributions matérielles attendues, celle des rétributions symboliques la « valeur des valeurs de solidarité » - notamment ce que vaut l'engagement mutualiste -. Logiquement, cette évolution structurelle ne peut que s'accompagner d'une différenciation de l'offre mutualiste à ces attentes possibles d'engagement.

5) Enfin, la solidarité obligatoire organisée par l'Etat et financée par des prélèvements sur les adhérents par l'intermédiaire de leurs mutuelles, réduit leur marge de manœuvre en attisant le problème de l'équilibre entre cotisation et prestations, mais aussi en limitant l'acceptabilité de prestations uniques pour tous sur la base d'une cotisation variable selon le revenu.

III Les pistes de redéfinition de la gouvernance et de l'identité mutualiste

Pour l'instant, les mutuelles semblent s'être **bien adaptées** aux attentes consuméristes des publics qu'elles s'efforcent d'intéresser aux biens et services assuranciers qu'elles offrent⁴⁶. La MGEN va ainsi, l'an prochain, différencier quatre offres⁴⁷ jugées attractives pour des publics identifiés – notamment les jeunes et rajeunir la mutuelle⁴⁸. C'est naturellement au prix peut être de leur *dédifférenciation*⁴⁹ afin de compenser la réduction de l'attractivité et de la « valeur ajoutée » de l'identité et des pratiques mutualistes pour une part significative des adhérents, qu'elles intéressent moins et dont ils ne sont pas forcément disposés à « payer le coût » ou le « surcoût » réel ou supposé⁵⁰. Cette dédifférenciation risque de s'accentuer encore avec les logiques de fusions et de regroupements de mutuelles induites par les exigences prudentielles, qui remettent en cause leurs fondements sociétaires – identités corporatistes, territoriales, professionnelles des groupes dont elles manifestent les spécificités et expriment les solidarités spécifiques, culture mutualiste particulière à chaque mutuelle – et

⁴⁶ Les mutuelles du GEMA (Groupement des entreprises mutuelles d'assurance) ont connu en 2014 une sensible progression de leur chiffre d'affaire (2,3%) à 13,3 milliards d'Euros. Ces mutuelles ont gagné plus de 360000 sociétaires en 2014. Les mutuelles du Gema ont progressé en assurance de personne (+8% à 10,1 milliards), en assurance vie (+11%, de collecte brute à 9,5 milliards) et représentent 14% de la collecte nette totale. Les tests de Solvabilité II font ressortir un taux de couverture moyen du capital de solvabilité requis (SCR) de 277% pour les mutuelles du Gema, proche de celui du marché : L. Thévenin, « Les mutuelles du Gema ont gagné du terrain en 2014 », *Les échos*, 2015.

⁴⁷ Initiales, référence, équilibre, intégrale.

⁴⁸ Il faudrait ici pouvoir disposer de données sur le nombre de mutualistes, les parts de marché, sur la longue durée...

⁴⁹ Ici il faudrait disposer de données sur les évolutions des contrats et de leur contenu sur la longue durée.

⁵⁰ Dispose-t-on de données sur le coût de la démocratie mutualiste et sur le celui des prestations spécifiques offertes par les mutuelles ?

sapent les bases sur lesquelles reposent la démocratie mutualiste dont le sens risque de s'effacer au sein d'organisations de plus en plus massives - mutuelles de masse- dont l'hétérogénéité des adhérents s'accroît et dont l'identité partagée se ramène à un très petit dénominateur commun.

Cette question du positionnement de l'offre mutualiste sur un marché concurrentiel conduit logiquement à s'interroger sur la possibilité d'utiliser plus efficacement le **label mutualiste** – au besoin en redéfinissant ce qu'il recouvre – pour éviter sa banalisation et la réinscrire dans un imaginaire de solidarité renouvelé qui permette d'en maintenir l'identité distinctive et d'en accroître l'attractivité pour certains publics, en s'inscrivant dans le sillage des nouvelles solidarités qui émergent et en recourant aux techniques de management des sentiments auxquelles sont sensibles les individus disposés à se mobiliser pour ces causes. Dans la mesure où la spécificité de l'offre mutualiste tient avant tout au couple solidarité/gouvernance démocratique, toute actualisation de l'offre qui ne serait pas seulement cosmétique ou opportuniste – prendre des parts de marché en exploitant de façon publicitaire un imaginaire mutualiste renouvelé – passe nécessairement par une **refondation de la démocratie et de la gouvernance mutualiste**, doublement affectée par les logiques prudentielles et les logiques marchandes qui vident – là comme ailleurs – le domaine et la portée des choix démocratiques. La refondation de la gouvernance mutualiste ne peut reposer que sur un diagnostic précis des équilibres existant entre les contraintes bureaucratiques et d'expertise techniques – qui accroissent le poids de l'appareil technique, de l'expertise - et les exigences d'une démocratie renouvelée, dotée d'un domaine décisionnel pertinent, dont les dirigeants élus seraient en mesure d'exercer la plénitude démocratique de leur pouvoir - ce qui suppose certainement des mécanismes d'empowerment par la formation et l'information des administrateurs⁵¹-, et qui susciterait un intérêt suffisant des sociétaires – enjeux – pour qu'ils en jouent le jeu. De ce point de vue la réorganisation de la gouvernance liée à Solvabilité II fournit certainement des moyens d'information d'aide à la décision des administrateurs pertinents (audit, comité des rémunérations)⁵²

⁵¹Olivier Boned, « Gouvernance et contrôle interne à l'aune de solvabilité II : Les nouvelles responsabilités des administrateurs de mutuelles françaises » : Dans solvabilité II : « Il est précisé que les administrateurs devront être formés afin de pouvoir faire face à la complexité croissante de l'activité assurantielle. Les mutuelles ont déjà une pratique régulière de la formation de leurs administrateurs, cela s'inscrit donc dans une pratique connue. « L'offre de formation mériterait donc d'être renforcée et proposée tout au long de leur mandat (4). » En revanche, élément nouveau, une charte des administrateurs présentant leurs droits, leurs obligations et leurs responsabilités sera réalisée. Ce document sera à la fois synthétique et complet afin de bien englober l'ensemble de ces points. Tout changement sera ensuite à préciser à l'Acam, qui se positionne en institution veillant à ce que ces règles soient effectivement appliquées ». Ce qu'illustre à sa façon le master gouvernance mutualiste...

⁵²La première des exigences du législateur à l'« organe d'administration, de gestion ou de contrôle », c'est-à-dire au conseil d'administration et à la direction générale pour prendre l'exemple des organismes « monistes », est déjà de mettre « *en place un système de gouvernance efficace, qui garantisse une gestion saine et prudente.* »⁵². Les membres de l'AMSB en assumant la responsabilité « finale », doivent être en mesure de garantir le bon respect des règles prudentielles et le suivi par un réexamen interne régulier.

Le « système de gouvernance », tel que défini par Solvabilité II, se compose d'un système de gestion des risques en charge, d'un système de contrôle interne « efficace » mais également de quatre fonctions clés qui complètent ce dispositif : le contrôle interne, l'audit interne, la fonction actuarielle et la fonction conformité. Il veille

également, le cas-échéant, au respect des « ... exigences liées à la sous-traitance. »⁵². La directive-cadre précise la nécessité de disposer « de politiques écrites concernant au moins la gestion des risques, leur contrôle interne et, le cas échéant, la sous-traitance. »⁵².

Parmi les services de Contrôle interne, le principe d'indépendance fait actuellement référence, à l'Audit interne et à sa spécificité. Cette entité est en charge d'évaluer, en interne, l'adéquation et l'efficacité des systèmes et procédures de contrôle interne de l'entreprise. Directement rattaché à la Direction Générale, l'audit interne regroupe « ... l'ensemble des systèmes de contrôle établis par les dirigeants pour conduire l'entreprise de manière ordonnée, pour assurer le maintien et l'intégrité des actifs, respecter les lois et fiabiliser autant que possible les flux d'information. »⁵². Il rend compte au conseil d'administration soit à travers le comité d'audit et des comptes soit directement, comme le préconise aujourd'hui Solvabilité II.

Autre entité « imbriquée » dans ce « système de gouvernance » : le système de gestion des risques. Cette structure organisationnelle intègre « ...les stratégies, processus et procédures d'information nécessaires pour déceler, contrôler, gérer et déclarer, en permanence, les risques, aux niveaux individuel et agrégé, ... »⁵². Ce système, qui traduit la volonté d'une analyse et d'une prise en compte systématiques, et en amont, des risques, exprime la « volonté de placer la gestion des risques dans le fonctionnement courant des entreprises et dans une approche globale. »⁵². Au-delà d'une entité opérationnelle particulière, la gestion des risques engage l'entreprise dans sa globalité et « in fine », la responsabilité de l'AMSB et ainsi, la boucle est bouclée, des administrateurs.

De plus, Section 2 de la directive-cadre qui concerne le Système de gouvernance, les « ... entreprises d'assurance et de réassurance .», représentées donc par l'AMSB, doivent s'assurer que « toutes les personnes qui dirigent effectivement l'entreprise ou qui occupent d'autres fonctions clés »⁵² sont compétentes et répondent aux critères d'honorabilité tels que définis par les autorités concernées. Tout dirigeant effectif, opérationnel en responsabilité, d'une des composantes du « système de gouvernance » doit donc répondre, déjà en premier lieu devant l'AMSB, du respect des conditions prudentielles exigées. Dans une structure d'entreprise hiérarchisée, l'organigramme doit donc être précisé et la désignation des personnes, ainsi qualifiées et identifiées, clarifiée.

A propos du contrôle de l'ACPR, nous lisons dans le dernier rapport annuel du GEMA : « Pour la Banque, ce contrôle portera sur les membres du conseil d'administration et sur les dirigeants effectifs ; pour le secteur des assurances, il portera dans un premier temps seulement sur ces derniers. »⁵². La spécificité du secteur assurantiel mutualiste est une réalité. Ceci ne module en rien la prise de conscience « effective » par les membres de l'organe de gouvernance, et ainsi des administrateurs élus dans le sujet qui nous intéresse, du niveau de responsabilité et de l'obligation de fait, vis-à-vis des sociétaires, d'être honorables, compétents et de faire preuve de prudence.