

# Quel rôle pour la mutualité dans la société du **xxi<sup>e</sup>** siècle ?

Rapport de l'Institut Montparnasse

Juin 2021



# Sommaire

**Introduction..... 4**

## **Première partie**

**La tectonique du changement menace les piliers  
de la mutualité en de nombreux endroits ..... 6**

**Du changement de la nature  
même de l'homme  
aux avènements sombres :  
des temps singuliers.....7**

**La nature duale des menaces  
qui pèsent sur la mutualité ..8**

**Des menaces exogènes..... 8**

- Une restructuration législative du secteur
- Le Reste à Charge (RAC) Zéro et la fin de la liberté d'adhésion
- Le capitalisme responsable ou la fin de la singularité de l'Économie sociale et solidaire

**Les menaces endogènes ..... 9**

- La fatigue de notre modèle de fonctionnement et le danger de la bureaucratisation
- La mise en suspens d'un projet politique pourtant constitutif de la mutualité

## Deuxième partie

### Quatre priorités porteuses d'un renouveau..... 11

#### Priorité n° 1 : se différencier par la démonstration plutôt que par l'incantation ..... 12

- Dépasser nos handicaps en s'appuyant sur nos atouts

#### Priorité n° 2 : développer une nouvelle vision et une stratégie d'influence..... 12

- Un nouveau besoin de démocratie
- Prendre position sur les sujets en lien avec notre identité et notre histoire
- Définir une stratégie d'alliances

#### Priorité n° 3 : définir un nouveau positionnement ..... 13

- Le recentrage sur les activités dentaire, optique et audition
- Conseil aux particuliers, orientation et construction de la prise en charge
- Devenir un architecte de santé territorial
- La prévention dans une nouvelle logique d'intervention

#### Priorité n° 4 : construire une démocratie renouvelée..... 14

- Préciser démocratiquement nos buts réels
- Détecter et éliminer du fonctionnement de nos mutuelles des dérives possibles liées au management bureaucratique
- Mettre en place une plateforme de partage des bonnes idées et des bonnes pratiques et des synthèses accessibles

### Conclusion : ..... 15

# Introduction

Pourquoi il est urgent  
d'interroger l'avenir  
de la mutualité au seuil  
d'une nouvelle ère sociétale  
et technologique

“ Depuis la nuit des temps coexistent, dans l’humanité comme dans son milieu naturel, la compétition et la coopération ; la lutte acharnée pour la vie par la sélection d’une part, et l’adaptation par la coopération et la solidarité d’autre part. ”

### Extrait du rapport

Quelques mois avant le début de la pandémie, l’Institut Montparnasse, think tank mutualiste lié au groupe MGEN, confiait à Benoît Hamon – cabinet BH Horizon – et Ève Durquety – cabinet KPMG – la conduite d’une réflexion prospective sur la mutualité, son avenir et son rôle dans la société du XXI<sup>e</sup> siècle. Cette démarche n’était pas anodine, elle procédait d’une conscience partagée par de nombreux militants et adhérents que la mutualité était à un tournant crucial.

Les transformations systémiques actuelles bousculent nos conceptions fondamentales. Elles nous obligent à nous redéfinir : de notre rôle de citoyens à notre condition d’humains. Comme les révolutions techniques et sociales de la fin du XIX<sup>e</sup> et du début du XX<sup>e</sup> siècle ont été le terreau de la création de la mutualité, la naissance de la nouvelle ère à laquelle nous assistons nous oblige à l’interrogation. Mieux, à l’action. Notre passivité relèguerait nos valeurs et visions au passé ; pire, les laisser être reprises par des secteurs (public ou privés) qui n’y voient que des moyens renouvelés d’asseoir un marché ou de déléguer des responsabilités serait les trahir. Or l’éthique qui est la nôtre, qui est constitutive de notre existence, qui guide nos actions et qui nous oblige, ne saurait être, à l’avenir, l’attribut d’un capitalisme « *de l’engagement*<sup>1</sup> » ou qui tente de se racheter en devenant « *conscient*<sup>2</sup> ». C’est-à-dire d’un capitalisme qui voit dans la responsabilité sociale et sociétale des moyens renouvelés d’arriver à ses fins<sup>3</sup>.

La crise sanitaire qui peine à s’achever a rendu plus visibles les effets propres d’une démarche de compétition *versus* une démarche empreinte de solidarité : les conséquences des choix de vision opérés à l’échelle locale ou internationale sont comptables. Cette pandémie a aussi montré que, malgré les coups qui lui sont portés de toutes parts, l’esprit de la mutualité est encore

bien vivant : l’incarnation de la solidarité - une de

nos valeurs cardinales - par l’attention portée à l’autre. Les milliers d’appels passés, de pair à pair, pour prendre des nouvelles de personnes isolées et fragiles dès mars 2020 dans le cadre de la campagne de proximité, sont l’une des illustrations de la différence que la mutualité personnifie et de la réalité de son rôle social.

Mutualistes de cette ère naissante, il est de notre devoir de pousser plus avant la réflexion et de dessiner, entre mutuelles, un futur souhaitable.

Or les menaces sont nombreuses et polymorphes. Depuis quelque temps déjà, nous voyons apparaître, çà et là, des attaques portées par le législateur, la technologie et le capitalisme financier. Ce rapport apporte les preuves factuelles à nos intuitions. En analysant les menaces et faiblesses qui pèsent sur notre modèle, il fait de nous des engagés conscients. Première étape nécessaire pour pouvoir ensuite proposer et étudier les scénarios de modernisation du modèle mutualiste afin d’apporter des axes de renouveau structurés pour un changement durable. ●

1 Georges SERAFEIM

2 John MACKEY & Raj SISODIA

3 « Les entreprises qui se distinguent par la qualité de leurs politiques sociales et environnementales obtiennent des meilleurs rendements boursiers mais aussi des meilleurs taux de retour sur investissement. » Étude publiée en 2011 par Robert G. ECCLES (Harvard Business School), Ioannis IOANNOU (London Business School) et Georges SERAFEIM (Harvard Business School).

# Première partie

La tectonique du changement  
menace les piliers  
de la mutualité  
en de nombreux endroits

# 1

## Du changement de la nature même de l'homme

### aux avenir sombres : des temps singuliers

➤ Notre époque est singulière, peut-être en va-t-il ainsi de toutes les époques, mais les mutations radicales auxquelles nous assistons nous permettent sans doute de noter le caractère inédit de notre temps. Car les structures atteintes sont à la fois d'ordre ontologique, technologique, climatique et sociétal. L'Homme d'abord. Avec les possibles ouverts par la technologie et la science, c'est à la naissance d'une nouvelle humanité que l'on assiste. Si l'on s'accorde à dire que l'humanité s'est augmentée à la taille du premier silex, les technologies nous font basculer dans un nouvel âge. Du simple téléphone portable qui abolit distance et temps et nous donne accès à l'information et au savoir en permanence, à l'interface ordinateur-cerveau annoncée comme prochaine, le tandem homme-machine tend à se fondre dans un être hybride dont la nature même est incertaine : l'homme artificiel. À moins qu'il ne s'agisse de la machine humanisée ? Avec une question angoissante en fond, une question qui nous parle peut-être plus particulièrement à nous, mutualistes, car elle en appelle à une de nos valeurs phares : comment sanctuariser la liberté, distinction ultime entre l'homme et la machine ? Car c'est littéralement une nouvelle espèce d'homme qui se dessine sous nos yeux profanes depuis quelques années. Et les transhumanistes de nous prédire l'avenir

des dieux en voulant nous donner comme visée l'immortalité.

L'immortalité dans un siècle où les progrès médicaux et la facilité de l'accès aux soins ont déjà repoussé les limites de l'âge. En effet, nous sommes les premières civilisations où les personnes âgées constituent un tel poids numérique dans la société. Et cette nouvelle réalité, si elle est porteuse d'espoir, fait naître de nouvelles responsabilités, qu'elles soient intergénérationnelles, servicielles ou publiques. La « révolution argentée » contraint notre société à se repenser dès maintenant ou à prendre le risque de s'individualiser jusqu'à l'asphyxie. Une société déjà vacillante et qui semble s'être dé faite de son sens même sous les assauts d'autres natures mais qui assombrissent elles aussi son avenir.

« La postérité ne pourra jamais comprendre que nous ayons dû retomber dans de pareilles ténèbres après avoir connu la lumière. »

➤ Sébastien CASTELLION, *De l'art de douter et de croire, d'ignorer et de savoir*, 1562

Peu à peu les technologies se diffusent, s'immiscent dans tous les interstices de nos écosystèmes. Le manque d'encadrement juridique de ces innovations a permis à des sociétés privées de grossir et d'entrer en concurrence avec ce qui était alors sanctuarisé comme prérogatives de l'État, déstabilisant çà et là régimes démocratiques et cohésion sociale et nourrissant haines et ressentiments. La « plateformisation » des relations sert de terreau fertile aux forces déjà en mouvement et aboutissant à la défiance généralisée, à la polarisation des opinions et au rejet du modèle républicain.

« Faire société » semble alors relever d'une utopie d'un autre temps, du temps où l'humanisme et le progrès technique et social formaient les horizons souhaités, où les récits de l'avenir ne relevaient pas de l'apocalypse. Et pourtant, c'est bien de nouveaux repères que nous avons besoin pour répondre à ces défis, mais aussi à ceux qui s'annoncent avec le dérèglement climatique. Cette tendance nous pousse à questionner le genre de progrès que nous souhaitons. Nous ne pouvons pas, nous mutualistes pour qui le progrès était synonyme de progrès social, abandonner à d'autres cette question : ne pas s'en saisir serait donner raison à ceux pour qui la mutualité appartient déjà au passé.

Car oui, la mutualité est en danger.

## 2 La nature duale des menaces qui pèsent sur la mutualité

➤ Interrogés sur les principales menaces qui obscurcissent l'avenir des mutuelles non lucratives, les mutualistes en désignent eux-mêmes quatre : la concurrence de plus en plus féroce, l'hostilité des pouvoirs publics au modèle mutualiste, une gouvernance défailante et une identité qui se disloque. On le voit, les menaces sont donc de deux natures.

Exogènes d'abord, avec les choix des législateurs français et européens qui redéfinissent le secteur, amènent une concurrence directe des assurances et modifient, notamment en France avec la loi Pacte, le rôle des entreprises lucratives dans la société. Mais, à ces premières menaces de cadrage législatif, s'ajoutent celles d'origine financière avec la création de « super groupes » et celles issues de l'économie « start-up ».

Endogènes ensuite : avec le temps, l'énergie et l'impulsion militante se sont délitées, et aujourd'hui une forme de bureaucratisation de l'exercice affaiblit la mutualité. D'autant plus que, à cette époque de mutations du paysage sociétal, politique et économique, la mutualité prise dans la gestion de son institutionnalisation n'a pas su réaffirmer sa vision et le rôle qu'elle souhaitait prendre.

### Des menaces exogènes

#### Une restructuration législative du secteur

C'est un fait, le monde mutualiste perd du terrain au profit des sociétés d'assurances. Depuis quelques décennies déjà, la transposition des directives européennes

amène à la concurrence entre mutuelles et assurances. La stratégie de la pollinisation imaginée visant à « humaniser » le marché de la complémentaire santé n'a pas eu les résultats attendus. En effet, la mutualité a cru, à tort, que sa vision pourrait être érigée en modèle européen et sortir ainsi vainqueur de cette compétition. Sévère sanction : la mutualité a eu la concurrence mais pas la reconnaissance.

*« J'ai bien compris que vous redoutiez les conditions de transposition des directives européennes, spécialement conçues pour les sociétés d'assurances commerciales. J'en suis d'accord, l'Europe ne devrait pas tout se permettre et substituer son idéologie de passage à notre façon de voir l'intérêt de nos concitoyens, et il m'apparaît que ce serait une erreur politique et sociale que d'appliquer les mêmes règles à des sociétés de capitaux et à des sociétés de personnes à but non lucratif telles que vos mutuelles. Vous l'avez dit, je le répète. Je fais mienne cette définition. Le code de la mutualité n'est pas le code des assurances. »*

➤ François Mitterrand, président de la République, Congrès de la Mutualité française, 1994

À ces choix européens, s'ajoute la restructuration du secteur de la santé en France. La mise en place des contrats responsables, la généralisation de la complémentaire santé ou encore la création du 100 % santé parachèvent la refonte du marché de l'assurance santé et déterminent le nouveau rapport de force entre les différents acteurs. Ainsi, entre 2015 et 2017, les sociétés d'assurances ont vu leur chiffre d'affaires augmenter de 22 % alors que celui des mutuelles progressait de seulement 3 % et de 9 % pour les institutions de prévoyance.

#### Le Reste à Charge (RAC) Zéro et la fin de la liberté d'adhésion

Les réformes successives de 2016 (ANI) et 2017 (100 % santé) ont des impacts directs sur la mutualité, impacts touchant deux valeurs constitutives de notre système : la solidarité comme motivation pour rejoindre une mutuelle et la liberté de la mutualité dans l'espace politique.

En effet, la conséquence explicite de l'Accord national interprofessionnel (ANI) est la remise en cause du principe de libre adhésion individuelle aux mutuelles.



Non seulement l'ANI entraîne un transfert d'adhérents des mutuelles vers les assurances privées par le biais des contrats collectifs signés par leur entreprise, mais il érode en outre l'essence même du projet mutualiste : la solidarité choisie.

De même, si les effets du 100 % santé et la mise en place du RAC qui lui sont corrélés sont à saluer car bénéficiant surtout à des assurés exclus partiellement du système de santé, on ne peut oublier que cette réforme place les mutuelles dans un rapport de subordination à l'État.

Au cours des décennies, ces réformes allant dans le sens d'une réglementation de plus en plus stricte ont eu comme effet collatéral une concentration au sein du marché. Des unions d'organismes complémentaires venant d'univers différents et cherchant à mettre en commun leurs atouts ont ainsi provoqué la disparition de nombreuses structures. En parallèle, l'entrée de nouveaux acteurs, certes encore de petite taille mais étant animés par une volonté de bousculer les acteurs traditionnels de ce marché (et les levées de fonds leur donnent les moyens de leurs ambitions), achève de diminuer le poids des mutuelles. Et ce, alors que les mutations du capital dotent les entreprises lucratives de missions sociétales.

### **Le capitalisme responsable ou la fin de la singularité de l'Économie sociale et solidaire**

Alors que, par nature et contrairement aux autres acteurs économiques, les entreprises et institutions de l'ESS faisaient du capital un moyen d'arriver à un progrès social et non une fin en soi, les entreprises lucratives peuvent aujourd'hui se donner – a posteriori – une raison d'être et se dire à mission. Cette dilution des idéaux propres à la mutualité et à son écosystème dans le capitalisme financier n'est pas la moindre de ses menaces. Dès lors, face à la banalisation d'un rôle social, quelle identité reste-t-il à la mutualité pour se distinguer aux yeux du citoyen-consommateur, justement animé par un désir de voir les acteurs économiques prendre ces responsabilités sociales et environnementales ?

## **Les menaces endogènes**

La mutualité s'est construite sur des idéaux, sur une vision du monde et des valeurs qui, depuis le XVII<sup>e</sup> siècle

jusqu'à l'ordonnance de 1945 portant statut de la mutualité, lui donnaient projet politique. Force est de constater aujourd'hui que ces principes historiques fondateurs se sont délités et que sans volonté de les reconstruire, c'est de l'intérieur qu'est susceptible de venir le plus grand péril pour la mutualité. Car ses fondations sont touchées à trois endroits.

Les populations militantes d'abord : sur tout le territoire, le vivier de militants se tarit, car faute de renouvellement, nos bases vieillissent. Or ce premier affaiblissement porte atteinte directe à notre principe de solidarité. Le modèle mutualiste qui vise à protéger sans distinction d'âge, d'exposition au risque et de revenus est en effet mis à mal par le vieillissement de ses militants. Vieillesse accentuée par la perte des populations actives désormais assurées par contrat collectif de leur entreprise.

Sur le terrain de l'action sociale enfin. Les assauts des assureurs ont porté leurs fruits : à coups de valorisation de politique RSE plus ou moins concrète, l'action sociale réelle des mutuelles est dissoute dans une guerre de communication dont nous n'avons pas su mesurer les effets.

### **La fatigue de notre modèle de fonctionnement et le danger de la bureaucratisation**

La démocratie, valeur fondatrice de la mutualité car au cœur de son fonctionnement, est fatiguée. L'émergence de grands groupes mutualistes entraîne une bureaucratisation de l'exercice démocratique : centralisation de la gouvernance et des centres de décision, complexification des métiers, allongement des ordres du jour des conseils d'administration... En perdant efficacité et proximité sur le terrain, notre démocratie s'est affaiblie avec le changement d'échelle. Pourtant, c'est par une réaffirmation de cette valeur que la mutualité trouvera un renouveau. Elle doit imaginer, pour tous, la possibilité de s'engager, à tous les niveaux, dans la durée et faire reconnaître ces engagements comme une véritable expérience professionnelle.

## La mise en suspens d'un projet politique pourtant constitutif de la mutualité

Paradoxalement, c'est précisément au moment même où la réalité témoigne de la modernité de sa vision que la mutualité semble avoir perdu le fil du projet politique qui l'animait. Créée sur des luttes et des idéaux à concrétiser, la nature combattante et militante de la mutualité semble s'être quelque peu dissoute. Certes, il est difficile de conserver cette nature quand la reconnaissance publique et l'institutionnalisation qui en découle demandent d'oublier les habits du militant pour prendre ceux du gestionnaire du quotidien et de la sentinelle de l'acquis. Pourtant, nous connaissons notre rôle, et nos victoires ont bénéficié à tous. À ce titre, réactiver nos réflexes progressistes et nous réinscrire comme acteur des luttes sociales est à la fois la condition de notre survie et de la justice collective.

Car avec notre disparition viendrait l'ère inique du « tout public » ou du « tout lucratif ». Pourquoi inique ? Prenons

le scénario du « tout public » dont la crise sanitaire semble un vivant plaidoyer. Pour les thuriféraires de l'assurance maladie universelle, celle-ci offrirait une « sécurité sociale intégrale » synonyme de simplifications en chaîne, allègement des frais de gestion et responsabilisation de l'assuré. Mais c'est passer sous silence les conséquences (sociales, humaines, économiques, sanitaires...) de la liquidation du premier réseau sanitaire et social de France qu'est la mutualité.

Le scénario du « tout lucratif », quant à lui, pour des militants comme nous, attachés à la valeur de non-lucrativité, n'a pas réellement besoin de démonstration. Les conséquences du modèle privé lucratif sont les mêmes ici que dans les autres secteurs : exclusion, santé à plusieurs vitesses... Le prix humain serait trop fort.

Nous sommes à un tournant – une opportunité, diraient d'aucuns. Le moment de nous saisir de notre histoire, de nos victoires, de notre vision naturelle du rôle que doit avoir un acteur économique dans le paysage social et politique national pour balayer les menaces et nous donner un avenir. ●

# Deuxième partie

Quatre priorités porteuses  
d'un renouveau

## Priorité n° 1 : se différencier par la démonstration plutôt que par l'incantation

### Dépasser nos handicaps en s'appuyant sur nos atouts

Nos atouts sont nombreux et il convient de les rappeler, car nos méthodes de travail ont des impacts sociaux réels. Un patrimoine immatériel d'abord : notre histoire, notre culture et notre langue mutualistes. Une présence sur les territoires de la République ensuite, que ce soit à travers nos liens avec le secteur éducatif à tous les niveaux académiques ou via nos établissements de santé. Et nos résultats sur tous les registres de la protection sociale et de la santé, la vitalité de nos liens au sein de l'Économie sociale et solidaire. Un rayonnement international enfin : nous avons un bilan positif à notre actif. C'est au nom de ces réalités qu'il convient de nous régénérer et de nous atteler au dépassement de nos

handicaps. Handicaps qui, s'ils partagent pour certains des traits communs à ceux qui affligent la vie sociale, politique et économique de notre pays, sont le versant négatif de nos qualités et de notre identité. À titre d'exemples, on pourrait citer une forme d'irréalisme, une verticalisation des appareils et un goût de l'entre-soi, un maniement discutable de certains symboles, une faiblesse des échanges « bottom up » et des interactivités réelles, des débats sans suites concrètes, une culture de l'affrontement et de la polémique, un recours à l'abstraction, une posture altièrè... Une liste à la Prévert non pour nous flageller mais pour nous réformer. Pour acter et mettre fin à cette forme de dysfonctionnement afin de retrouver la force de ce qui nous anime. Car le langage de la preuve parle pour nous. ●

## Priorité n° 2 : développer une nouvelle vision et une stratégie d'influence

### Un nouveau besoin de démocratie

À l'époque de la promotion de l'individualisme, de l'horizontalité et de la fin souhaitée des corps intermédiaires auxquels appartient la mutualité, il faut réaffirmer l'importance de notre place dans l'organisation de la société. Portées par des valeurs qui affirment qu'une autre économie est possible et ayant la démocratie comme modalité de gouvernance, les mutuelles peuvent recréer de la confiance en faisant du plein exercice de la démocratie la réussite de l'incarnation de ces valeurs. Il est à parier que la confiance entre les citoyens et les mutuelles glissera vers la confiance entre les citoyens et les institutions.

### Prendre position sur les sujets en lien avec notre identité et notre histoire

La mutualité a historiquement pris position sur les sujets qui traversaient la société. Aujourd'hui encore, nombreux

sont les sujets sur lesquels nous devons faire entendre notre voix pour défendre notre vision : le système de retraite, la transition écologique, l'égalité hommes-femmes, les droits des femmes, la laïcité, l'émancipation, la prévention des inégalités, l'égal accès à la santé... Parmi les sujets qui nous sont légitimes, nous pourrions nous donner des objectifs concrets sur certains d'entre eux, comme :

- prendre position sur le rôle éducatif de nos organisations et sur l'école de demain : dans le brouillard oppositionnel, dans la violence de la défiance et alors que les polarisations sont en place, défendons la raison, l'humanisme et la laïcité comme indispensables à la formation des futurs citoyens responsables ;
- veiller à la liberté : dans la crise du sens que nous traversons, nous devons rappeler la place que la technologie doit garder et nous devons veiller à ce qu'aucune forme de subordination des femmes et des hommes ne soit entendue au nom de la rentabilité et du rendement ;
- clarifier notre position quant aux grands chantiers de

l'État en matière de santé: en rappelant aux élus, particulièrement dans ce contexte d'élection présidentielle, et aux futurs candidats qu'ils sont ici censés agir pour le bien commun;

- s'assurer que les droits que nous défendons dans notre vision ne sont pas détournés de leur sens par les pouvoirs publics ou l'économie capitaliste, et que chaque défi est relevé par le prisme de valeurs fortes qui nous semblent garantes d'un réel progrès social et de l'incarnation d'un vivre ensemble apaisé.

En nous donnant des objectifs concrets pour l'avenir de notre société, nous renouons avec notre volonté historique.

### **Définir une stratégie d'alliances**

Nous avons toujours milité pour une autre façon d'entreprendre dans l'économie, nous avons une vision du monde alternative à celle que la domination de la

philosophie du néolibéralisme veut faire passer pour unique choix: nous avons des idéaux pour cette société qui ont, entre autres, comme visée la solidarité, l'émancipation et la recherche du bien commun.

Nous ne sommes pas les seuls à penser ainsi, et les citoyens attendent des acteurs privés une prise de responsabilité. Nous nous devons de repenser notre stratégie et notre influence au sein d'un réseau d'alliances, nous pouvons, grâce à la mobilisation de think tanks mutualistes, imposer un agenda du débat et des idées au temps journalistique et aux politiques.

La période qui précède l'élection présidentielle constitue un temps fort au cours duquel émergent de nouvelles idées, et l'élaboration des programmes mobilise les intellectuels, les experts, les corps intermédiaires, la société civile. La prochaine échéance, en avril 2022, pourrait constituer une opportunité pour identifier des propositions fortes qui fédéreraient différents acteurs. ●

---

## **Priorité n° 3: définir un nouveau positionnement**

### **Le recentrage sur les activités dentaire, optique et audition**

Dans le système de prise en charge, nous devons aller vers des typologies de soins qui ne sont pas suffisamment remboursées par la Sécurité sociale. La prise en charge des soins dentaires, optiques ou des prothèses auditives est quasi inexistante aujourd'hui. C'est donc la mutuelle qui couvre ces risques, elle doit investir ces champs d'intervention.

### **Conseil aux particuliers, orientation et construction de la prise en charge**

Il nous faudrait accompagner les patients dans leurs choix et leur orientation dans le système de soins, cette fonction n'étant effectuée à grande échelle par aucun opérateur, voire ayant été largement freinée par « les corporations médicales ». Il y a une offre à inventer et à construire. Cette forme de service redonnerait à chaque usager un pouvoir, une indépendance et un libre arbitre quant à ses choix de santé.

### **Devenir un architecte de santé territorial**

Le temps est à la réforme du système de santé, la crise sanitaire a démontré violemment les faillites du système actuel. Les mutuelles, avec leurs réseaux territoriaux, pourraient proposer la construction d'un « nouvel écosystème de protection sociale ». Une refonte qui embarquerait une conception plus ouverte du système de santé, mobilisant tout autant sa dimension sanitaire que médico-sociale.

### **La prévention dans une nouvelle logique d'intervention**

La prévention est certainement l'élément qui fait le plus consensus lorsque sont évoquées les nouvelles perspectives d'intervention de la mutualité. Le conseil aux particuliers en matière de réduction des risques – notamment dans l'environnement domestique, l'hygiène de vie, l'isolation du domicile – nous permettrait de gagner un rôle de partenaire de santé tout au long de la vie de nos adhérents, et pas uniquement d'assureur au moment de l'accident. ●

## Priorité n° 4: construire une démocratie renouvelée

► Il nous faut nous replonger dans notre histoire pour réinventer notre gouvernance et réussir le renouvellement de notre projet politique. Cela sera possible en jouant sur différents leviers afin de redonner une contemporanéité à la mutualité: construire la vitalité démocratique, développer de nouvelles formes d'expression, choisir la coconstruction...

### **Préciser démocratiquement nos buts réels**

Par buts réels, on n'entend non pas l'entretien de la mécanique institutionnelle et de ses rituels, mais une transposition effective et opérationnelle des orientations politiques, une affirmation de nos valeurs mutualistes, une précision des priorités pour chacun, la mobilisation territoriale via nos implantations avec l'appui des militants de terrain. Cette réflexion, en termes d'objectifs concrets, est vitale; elle doit être pour nous l'occasion de revigorer notre fonctionnement démocratique en trouvant les nouvelles formes de son expression.

### **Détecter et éliminer du fonctionnement de nos mutuelles des dérives possibles liées au management bureaucratique**

Placer des militants et des salariés sous injonctions contradictoires – particulièrement dans des établissements de soins – est totalement délétère,

contre-productif, voire nocif. C'est une dérive, marqueur d'une organisation qui s'est bureaucratisée, sans réelle stratégie.

Nous devons libérer le management de ces contraintes et imposer notre volonté de travailler différemment. Cette volonté n'est pas stérile, elle est la condition pour retrouver notre capacité d'innovation, source du renouvellement permanent des services rendus aux adhérents. Elle est aussi l'occasion de diffuser à toutes les populations la mission et la raison d'être de la mutualité, sources d'engagement et de confiance.

### **Mettre en place une plateforme de partage des bonnes idées et des bonnes pratiques avec des synthèses accessibles**

Les outils de cocréation et de collaboration offerts par le numérique doivent être mis au service du renouveau de la mutualité. En partageant les bonnes pratiques, en faisant émerger de nouvelles idées, en redonnant un nouvel élan à la participation des plateformes de consultation et de partage, nous ferions non seulement appel à l'intelligence collective mais nous fédérerions aussi nos communautés.

Redonner une contemporanéité au projet politique et social de la mutualité, voilà quel doit être notre objectif. Ces quatre axes et leurs déclinaisons concrètes proposés ici doivent constituer le point de départ de notre volonté de sauver ce projet qui nous unit. ●

---

# Conclusion :

Dans la société du *care* – tout à la fois « soin » et « souci » de l'autre et de soi – qu'il faut construire, face aux défis sociétaux et environnementaux qui nous attendent, et à l'aube d'une ère technologique qui demande de redéfinir la notion de Progrès, les valeurs de la mutualité sont plus que jamais d'actualité. La démocratie, la solidarité, la liberté, la responsabilité, l'indépendance et la non-lucrativité qui ont été les boussoles de nos premières années doivent être ranimées au sein des mutuelles et innover la société.

Alors qu'à l'occasion de l'anniversaire de la loi Pacte, la réelle valeur des nouvelles entreprises à mission a été questionnée, il est apparu clairement que l'engagement n'est pas une identité qui se décrète a posteriori. Il faut nous saisir de cette occasion et reprendre nos identités de militants pour défendre de façon plus offensive une vision historique, mais renouvelée, de la place des acteurs économiques dans le paysage économique et politique.

Nous avons, devant nous, les solutions pour dessiner les contours du monde que nous voulons; nous nous devons de répondre présents.

[Institut-montparnasse.eu](http://Institut-montparnasse.eu)

3, square Max-Hymans  
75015, Paris

[olivier.boned@institut-montparnasse.com](mailto:olivier.boned@institut-montparnasse.com)



Institut Montparnasse, association loi 1901, n° SIRET 815 399 498 000 14.  
Siège social: 3, square Max-Hymans - 75015, Paris - France.