

LA DÉMOCRATIE RENOUVELÉE EN MUTUALITÉ





LA DÉMOCRATIE RENOUVELÉE EN MUTUALITÉ



{LES Petits **ma**tins}



LA DÉMOCRATIE RENOUVELÉE EN MUTUALITÉ

{_{LES} *P*e*t*i*t*s **ma**t*i*n*s*}

Couverture : Thierry Oziel
Maquette : Sylvain Blandy
Correction : Marie-Édith Alouf et Sylvain Blandy
Image de couverture : © istockphoto.com

© Les petits matins, 2023
10, rue de Chantilly, 75009 Paris

ISBN : 978-2-36383-396-9

Diffusion Interforum – Volumen
Distribution Interforum

Tous droits de traduction, de reproduction et d'adaptation réservés pour tous
pays.

Ce document numérique a été réalisé par [Nord Compo](#).

TABLE DES MATIÈRES

Page de titre

Page de copyright

INTRODUCTION - Le modèle mutualiste en évolution

PREMIÈRE PARTIE - LA GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE AU XXI^e SIÈCLE

CHAPITRE 1 - Les défis du modèle à venir

CHAPITRE 2 - L'histoire de la mutualité

CHAPITRE 3 - L'agilité du secteur mutualiste par le prisme des crises et des mutations

CHAPITRE 4 - L'éthique mutualiste

CHAPITRE 5 - Enjeux de la démocratie mutualiste en Belgique

CHAPITRE 6 - Panorama des coopératives et mutuelles de santé dans le monde

CHAPITRE 7 - Les enseignements de la crise sanitaire en France et en Belgique

CHAPITRE 8 - Perspectives pour le modèle mutualiste : les opportunités en Europe et dans le monde

CHAPITRE 9 - L'économie sociale et solidaire : impacts sociaux et environnementaux

CHAPITRE 10 - Comment faire évoluer positivement le fonctionnement des organisations de l'ESS ?

CHAPITRE 11 - Retrouver du sens grâce aux entreprises de l'ESS

CHAPITRE 12 - L'ESS, modèle économique de demain ?

CHAPITRE 13 - La Mutualité française au cœur d'une société en mutation

CHAPITRE 14 - Des modalités nouvelles pour réinventer la démocratie

CHAPITRE 15 - La médiation contemporaine, un levier pour les démocraties

CHAPITRE 16 - Rétablir la confiance

CHAPITRE 17 - Savoir s'appuyer sur la force des solidarités

CONCLUSION - La crise de la démocratie, une chance pour la mutualité !

SECONDE PARTIE - DES ACTIONS CONCRÈTES POUR REDYNAMISER LA DÉMOCRATIE

CHAPITRE 1 - Des préconisations tirées des entretiens

CHAPITRE 2 - Des ateliers pour réfléchir ensemble

CHAPITRE 3 - Des propositions d'actions pour une mutualité du XXI^e siècle

CONCLUSION - La mutualité : des dynamiques multiformes

REMERCIEMENTS

INTRODUCTION

Le modèle mutualiste en évolution

Créé en 2009 au sein de la MGEN, l'Institut Montparnasse s'est penché, dès son origine, sur les évolutions de notre système de santé, avec une volonté de développer une vision prospective ouverte sur l'ensemble des acteurs de notre système de protection sociale.

Cette association a naturellement évolué au gré des rencontres, des contextes et des décisions portées en premier lieu par ses acteurs, présidents et membres du conseil d'administration. En 2019, en devenant le président, Bertrand Souquet donne une nouvelle orientation à l'Institut Montparnasse, qui s'attache dès lors à traiter de l'évolution du modèle mutualiste dans sa globalité.

Les mutuelles traversent une période de forte concurrence et de réglementation croissante, avec des marges de manœuvre de plus en plus réduites en termes de choix stratégiques et économiques. Cela pousse les acteurs à repenser leur organisation, leur modèle militant et leur objet. La spécificité du modèle mutualiste est ainsi interrogée, avec ses valeurs de solidarité, de non-lucrativité, d'absence d'actionnariat et de démocratie, traduite dans la règle égalitaire « une personne, une voix ». La période est aussi passionnante que singulière. Diverses tensions inhérentes à ce

contexte contraignent les mutuelles à se réinventer ; et c'est, en somme, ce que se propose d'étudier l'Institut Montparnasse.

En 2020, Benoît Hamon, ancien ministre chargé de l'Économie sociale et solidaire (ESS), et Ève Durquety, alors consultante senior au sein de KPMG, en charge des questions d'économie sociale, se voient proposer de mener une étude sur les scénarios d'évolution du modèle mutualiste. De multiples entretiens sont menés avec des acteurs de l'ESS, mais aussi avec des personnes du monde de l'assurance, ou encore avec des représentants de la haute administration.

Ces entretiens nourrissent des séminaires internes qui permettent d'aboutir à un rapport réalisé par l'Institut Montparnasse. Ces travaux mettent en avant les multiples atouts des mutuelles en termes d'identité, de relations de proximité, d'organisation démocratique et de participation des adhérents. Pour faire face aux enjeux de taille liés à l'évolution du contexte économique et social, il apparaît nécessaire de conforter les actions d'influence pour renforcer la spécificité du modèle mutualiste. Il s'agit alors de mieux faire connaître les mérites de ce modèle, tant pour les individus que pour la société tout entière. Ces actions d'influence pourraient être menées soit en direction des pouvoirs publics, soit en direction de la population dans son ensemble, chacun étant finalement acteur dans le soutien et le développement des mutuelles.

Un autre axe de ces travaux met en lumière la nécessité de recréer du lien avec les territoires et leurs acteurs. Les mutuelles sont issues des besoins de tous et sont au service des individus ; il est donc important de continuer à s'investir dans les territoires.

Dernier axe, et non des moindres : les mutuelles doivent réinventer leur relation avec les adhérents, dans son expression démocratique. Dans une organisation regroupant des millions d'adhérents, le principe de l'élection des représentants semble insuffisant. Les liens peuvent se distendre et les logiques d'engagement local s'affaiblir sous le poids de l'organisation, avec

ses logiques plus centralisatrices. Autant de situations que connaissent les structures mutualistes.

C'est ce dernier point, soulevé par le rapport, que le conseil d'administration de l'Institut Montparnasse a souhaité approfondir. La thématique de la « démocratie renouvelée » est née au fil des échanges organisés lors de séminaires. En juin 2021, le conseil d'administration se donnait comme orientation de travailler sur cet axe à travers des entretiens diffusés sous forme de podcasts avec des responsables mutualistes ou des universitaires.

Le présent ouvrage reprend les principaux contenus que l'Institut Montparnasse a produits et portés durant ces derniers mois. Ils apportent tous, d'une manière plus ou moins directe, des réponses à cette thématique. Ces contenus sont présentés dans la première partie de ce livre. La deuxième partie se veut une ouverture et formule des propositions, fruit d'un travail collectif mené le 30 juin 2022 lors d'une conférence réunissant professionnels, acteurs académiques et étudiants.

Jean-Marie Fessler, président du conseil scientifique de l'Institut Montparnasse

Olivier Boned, délégué général de l'Institut Montparnasse

PREMIÈRE PARTIE

LA GOUVERNANCE
DÉMOCRATIQUE
AU XXI^e SIÈCLE

CHAPITRE 1

Les défis du modèle à venir

Ce texte est inspiré par les échanges entre Benoît Hamon, Ève Durquety et Jean-Marie Fessler dans le premier épisode du podcast Bâtissons des futurs solidaires, intitulé « Les défis du modèle à venir ».

Quelques mois avant le début de la pandémie, l'Institut Montparnasse confiait à Benoît Hamon et à Ève Durquety la conduite d'une réflexion prospective sur le modèle mutualiste, son avenir et le rôle qu'il peut endosser dans la société du XXI^e siècle. Pointant les différentes menaces qui pèsent sur la mutualité et proposant des pistes de réflexion, le rapport qui en a découlé nourrit les pensées des femmes et des hommes engagés en son sein. Des décisions doivent être prises pour faire vivre les valeurs de la mutualité, exposée à des crises polymorphes, et continuer à protéger efficacement les 35 millions de personnes qui lui font confiance, en France. Ces crises ne peuvent-elles pas être source d'un renouveau démocratique pour une mutualité qui a toujours transformé les peurs en espoirs ?

Un monde en crise

L'époque est complexe et les zones de tension se multiplient, fragilisant les fondements mêmes de nos structures sociales et les modèles de développement que nous connaissions jusqu'à présent. Partie prenante de la société, la mutualité est ébranlée par ces séismes qui l'affectent à différents niveaux. Les crises économiques se succèdent à un rythme toujours plus rapide, rendant précaires les systèmes de solidarité alors que ceux-ci deviennent, dans un mouvement de balancier, encore plus nécessaires pour ne pas laisser une partie de la population démunie.

L'avènement de l'ère numérique, quant à lui, appelle à penser et à réguler les possibilités offertes par l'innovation technologique afin qu'elles soient porteuses d'un progrès social et sociétal. Désinformation, manipulation des opinions, ingérence politique, fragilisation des liens, risque d'une société de surveillance massive : en l'absence d'idéaux égalitaires et démocratiques, ces phénomènes peuvent constituer une menace pour la société dans son ensemble. Et de manière plus spécifique pour le secteur de la santé, par exemple dans l'offre d'assurance santé alors que certains sont tentés de s'appuyer sur les mégadonnées (le *big data*) pour ajuster les offres individuelles en fonction des risques calculés.

L'humanité fait face également à un autre péril, plus global, l'affectant dans son rapport au monde et questionnant sa place dans la nature : la crise de l'anthropocène, résultant de l'influence néfaste des activités humaines sur la géologie et les écosystèmes. À l'origine du dérèglement climatique et de la fragilisation de la biodiversité, ses effets désastreux remettent en question l'habitabilité de certaines régions du monde à court terme, au risque d'aboutir à une sixième extinction de masse des espèces. Mis en cause, les modèles de développement qui ont porté la croissance et façonné les sociétés, particulièrement depuis la première révolution industrielle, ne pourront pas être ceux de demain.

Enfin, les démocraties occidentales traversent une crise de leur modèle. La France n'est pas en reste et l'affaiblissement du modèle républicain que

nous connaissons est amplifié par une montée de la défiance envers les institutions et les acteurs qui interviennent dans le débat social. La mutualité n'est pas épargnée par ce mouvement de fond. Actrice publique, elle devra se battre pour conserver la confiance. Organisation qui a fait de la démocratie son principe de gouvernance, il lui faudra trouver des solutions pour la réenchanter et conserver ce qui fait sa force.

Mais, au-delà de ce contexte global, il faut maintenant s'attarder sur ce qui touche spécifiquement la mutualité.

Des menaces issues du politique

Une mâchoire se resserre sur la mutualité, entre ceux qui veulent l'assurance maladie universelle, considérant que l'assurance obligatoire doit tout couvrir et que les mutuelles n'ont plus leur rôle à jouer, et les assurances privées qui guettent le gâteau des adhérents de la mutualité. Depuis de nombreuses années, des décisions politiques et de nouvelles réglementations redessinent l'activité mutualiste et la fragilisent. La mise en place des contrats responsables, celle de l'ANI¹ (accord national interprofessionnel) et les directives européennes (dont Solvabilité II²) ont ouvert le secteur de l'assurance santé à la concurrence. Cela a eu des conséquences sur l'organisation des mutuelles, en portant atteinte à certains principes mutualistes et en interrogeant la mutualité sur le cœur même de son métier, c'est-à-dire la complémentaire santé.

Contrainte à la restructuration, la mutualité française vit un phénomène de consolidation, qui a fait passer le nombre de mutuelles de santé de plusieurs milliers à cinq cents aujourd'hui, remettant en question au passage son modèle non lucratif et démocratique. À l'origine, les mutuelles étaient des organisations de petite taille, ancrées dans les territoires et qui reposaient pour beaucoup sur des logiques affinitaires. La démocratie et le

débat pouvaient donc s'y dérouler de manière pleine et entière. Aujourd'hui, la bureaucratisation s'est installée, et le lien entre le sommet et la base s'est distendu : en effet, on ne réunit pas 3 millions d'adhérents dans une même salle pour débattre. On constate néanmoins que les mutuelles conservent encore pour certaines des taux de participation au vote importants – en moyenne aux alentours de 30 % pour de grandes structures³. Cependant, peut-on parler de vitalité démocratique quand moins d'une personne sur trois prend part à la décision ? La question reste ouverte. Aujourd'hui, dans les mutuelles, tout est réglementé, tout est dirigé par le Code de la santé, lequel décide, *in fine*, à la place des adhérents.

Autre point appelant à la vigilance, le nombre de personnes assurées par les mutuelles diminue au profit des assurances privées. En cause, sans doute, le mimétisme de plus en plus important entre les unes et les autres, les mutuelles cherchant parfois à ressembler aux assurances privées, tandis que celles-ci se dotent d'une mission sociale qui les amène aujourd'hui à revendiquer la gestion du bien commun, ce qu'elles ne faisaient pas auparavant.

Depuis 2016, les contrats collectifs imposent à tous les employeurs du secteur privé de proposer à leurs salariés un contrat de complémentaire santé. Or les mutuelles sont des organisations réunissant des personnes qui en ont fait le choix. La liberté d'adhésion est une valeur très forte des principes mutualistes. Pouvons-nous encore parler de liberté d'adhésion lorsque c'est votre employeur qui choisit votre mutuelle à votre place ? Cela doit conduire les mutuelles à s'interroger sur la façon dont elles vont transformer ce qu'on pourrait appeler des « clients contraints » en adhérents éclairés, voire engagés.

Les défis sont nombreux pour la mutualité mais, pour les relever, elle peut compter sur plusieurs leviers : d'abord, sa capacité à s'interroger et à regarder lucidement les problèmes ; ensuite, la pertinence de son projet et de celui des entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS), à laquelle

elle est rattachée et dont la loi Pacte de 2019 confirme le modèle indispensable dans une société qui doit se transformer ; enfin, le désir de changement émanant de la société civile, qui ne veut plus des modèles ancestraux et réclame une participation accrue aux débats.

Devenir le porte-voix d'un projet de société

Dans une société trop marquée par les polémiques, notamment dans le débat public, la mutualité peut contribuer à reconstruire la confiance. Ayant toujours porté un attachement réel à la qualité du lien entre les mots et les actes, elle ne se contente pas des postures qui sont aux racines de la défiance.

Les mutuelles constituent des corps intermédiaires structurés, légitimes dans les valeurs qu'elles défendent, contrairement à d'autres acteurs plus opportunistes. En redevenant cet espace de débats constitutif de son fonctionnement depuis ses débuts, la mutualité peut faire valoir ses positions et la vision qui anime les acteurs de l'ESS, et ce d'autant plus que les citoyens attendent des propositions fortes et porteuses de sens.

Saisir l'impulsion démocratique qui monte de la société civile

En effet, face aux bouleversements de l'époque, la société civile n'est pas passive. Réclamant plus d'horizontalité, de proximité et une démocratie renouvelée, elle se saisit des nouveaux moyens offerts par le numérique pour réinventer son fonctionnement. Pour cela il faut qu'elle redevienne un

espace de débats, de production et de promotion d'idées. Cette nouvelle impulsion est une opportunité forte pour la mutualité.

À elle de se demander où se situent les enjeux démocratiques au sein des mutuelles et sous quelles formes cette démocratie pourrait s'exercer. L'espace mutualiste est un espace choisi par des individus qui décident d'être solidaires entre eux et de gérer démocratiquement et collectivement les moyens déployés pour protéger leur santé. Ces espaces sont précieux.

C'est en développant une démocratie participative accrue en leur sein que les mutuelles pourront retrouver la vitalité des débuts. Les temps de rencontre, d'échange et de partage doivent être multipliés. En important les outils de mobilisation et de participation citoyenne qui existent, elles peuvent trouver un premier niveau de réponse. Espaces collaboratifs, consultations numériques, conventions thématiques – prenons l'exemple de la Convention citoyenne pour le climat – sont autant de possibilités pour répondre à cette aspiration démocratique et remobiliser les adhérents.

Déjà on voit se développer des initiatives en ce sens au sein de certaines mutuelles, où les communautés sont vivifiées via des espaces de cocréation, des *fablabs*⁴ sur les territoires, qui permettent les échanges et font renaître sous une nouvelle forme les espaces d'expression, de coopération et d'innovation avec les adhérents. Ces outils permettent de rapprocher le sociétaire de sa mutuelle. Ils permettent aussi aux mutuelles de rester en prise étroite avec les besoins de leurs adhérents, d'imaginer, d'inventer la mutualité de demain et de développer de nouveaux services.

Aller vers de nouveaux terrains

Dès le début de la crise sanitaire liée au covid-19, des réflexions ont émergé sur ce que devait être le « monde d'après ». Une société dans laquelle un acteur comme la mutualité doit se voir confier un rôle fort,

nourri par les leçons tirées de la période. Elle peut agir légitimement à de nombreux échelons. Il ne s'agit pas pour elle d'arrêter de faire de la complémentaire santé, mais de faire plus que de la complémentaire santé.

Aux structures mutualistes de devenir cette pièce essentielle pour garantir une égalité de l'accès aux soins dans les territoires en organisant des réseaux, pour être un vecteur d'information auprès des usagers, mais aussi en prenant part aux réflexions nées de l'impératif de relocaliser des productions de médicaments et de retrouver une capacité d'action sur le plan industriel.

Dans cette société du *care*, la prévention est une brique essentielle. Or éduquer aux gestes de santé fait déjà partie des missions de la mutualité, qui s'attache au développement du bien-être de ses adhérents. À la prévention s'ajoutent l'accompagnement de celles et ceux qui sont atteints de maladies chroniques, la prise en charge de la dépendance, la question de la santé au travail, de la santé mentale, du vieillissement... Autant de secteurs dans lesquels il existe des besoins qui ne reçoivent pas de réponse, ni de la part du secteur public ni de la part du secteur privé, et où la mutualité est légitime.

Redevenir maître de l'agenda

Enfin, n'oublions pas que l'indépendance est au cœur des valeurs de la mutualité. Défendre un agenda et une autre manière de fonctionner face aux différentes puissances économiques et politiques permettrait au mouvement mutualiste de renouer avec son histoire de pionnier dans les grands bouleversements de la société.

Dans un monde où les enjeux ont rarement connu une telle acuité, c'est à la mutualité d'écrire et de diffuser de la manière la plus démocratique possible les récits mutualistes d'aujourd'hui.

Parmi les idées émises, nous retenons ces pistes d'action :

- être un acteur de la naissance de la société du *care* et faire de la prévention un outil de développement ;
- aller vers de nouveaux terrains de développement légitimes ;
- écrire les récits modernes de la mutualité.

Les invités

Benoît Hamon, ancien ministre délégué à l'Économie sociale et solidaire et à la Consommation puis ministre de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Il dirige depuis 2021 l'ONG Singa.

Ève Durquety, associée fondatrice de la société de conseil Impact ED, spécialiste de l'économie sociale et solidaire. Elle a exercé notamment au sein d'une Union régionale des Scop, puis chez KPMG en charge des questions d'économie sociale.

Jean-Marie Fessler, docteur en éthique médicale et en économie de la santé, professeur associé de Stanford. Il a été directeur d'hôpital et des établissements de soins de la MGEN et conseiller de son président. Il préside le conseil scientifique de l'Institut Montparnasse.

Pour écouter ce **podcast** : <https://urlz.fr/mA2l>

1. Accord transposé dans la loi n° 2013-504 du 14 juin 2013 et rendant obligatoire pour les employeurs privés de proposer une mutuelle à l'ensemble de leurs salariés.
2. Directive 2009/138/CE du Parlement européen et du Conseil du 25 novembre 2009 sur l'accès aux activités de l'assurance et de la réassurance et leur exercice (dite « Solvabilité II »).
3. Voir à ce sujet le rapport de Benoît Hamon et Ève Durquety pour l'Institut Montparnasse, « Quel rôle pour la mutualité dans la société du XXI^e siècle ? », juin 2021.

4. Les *fablabs* sont un réseau mondial de laboratoires locaux qui permettent l'invention en donnant accès à des outils de fabrication numérique (extrait de la charte des *fablabs* définie par le Massachusetts Institute of Technology).

CHAPITRE 2

L'histoire de la mutualité

Ce texte est inspiré par les échanges entre Charlotte Siney-Lange et Édouard Delruelle dans un épisode du podcast Bâtitsons des futurs solidaires intitulé « L'histoire de la mutualité ».

L'histoire de la mutualité est parcourue de crises, de bouleversements et de défis qu'elle a affrontés et qui façonnent encore son image aujourd'hui. Elle est celle d'un mouvement qui a dû trouver des solutions face aux problèmes sociétaux, s'adapter pour composer avec les décisions politiques. En ce sens, en plus de montrer que l'agilité est dans l'ADN de la mutualité, l'histoire peut être source d'enseignements pour la période que nous vivons.

La mutualité, le plus ancien mouvement social français

La mutualité apparaît à la veille de la Révolution française, à une époque où l'État social n'existe pas et où la philosophie des Lumières infuse ses valeurs nouvelles et révolutionnaires dans la société. Ces idées

vont tout de suite être celles du mouvement. Le libre arbitre, la liberté individuelle, la solidarité entre les êtres, l'égalité forgent de nouvelles mentalités, dessinent de nouveaux rapports entre les individus ainsi qu'entre ces derniers et l'État, et président à l'apparition de groupements solidaires, à l'image des sociétés de secours mutuel.

Dans les années 1780, de toutes petites sociétés naissent en effet, regroupant parfois une dizaine de membres ancrés dans l'artisanat qualifié des grandes villes, afin de protéger ces artisans contre les risques sociaux. On peut mentionner les typographes parisiens, très organisés au sein du mouvement mutualiste, et les canuts lyonnais, ces artisans de la soie qui ont participé de près à la fameuse « révolte des canuts ».

Protéger contre les risques sociaux malgré l'interdiction du pouvoir

Le pouvoir a toujours redouté l'association parce qu'elle est libre et spontanée et qu'elle peut être à l'origine du développement de contre-pouvoirs. Dès ses débuts et tout au long du XIX^e siècle, la mutualité va devoir composer avec les différents régimes et leur volonté d'imposer leur contrôle.

Alors que ses idéaux pourraient laisser penser que la mutualité serait adoubée par les révolutionnaires, il n'en fut rien. À peine né, le mouvement solidaire est déjà mis en danger par la loi Le Chapelier de 1791, qui interdit toute forme d'association dans le monde du travail. La Révolution française, peinant à maîtriser tous les courants, craint en effet une contre-révolution supplémentaire et souhaite éviter que le mouvement ouvrier ne s'organise au sein de ces associations.

D'autres facteurs plus idéologiques sont à l'œuvre dans la promulgation de cette loi. D'une part, les pouvoirs intermédiaires qui constituaient la force de l'Ancien Régime ne doivent pas pouvoir se reformer : la relation entre le citoyen et l'État ne peut être que directe. D'autre part, les révolutionnaires veulent mettre en place et gérer un système de protection sociale afin de prendre en charge les secours comme une « dette sacrée » de la nation, ainsi que le précise la Constitution du 24 juin 1793.

Malgré cette interdiction, qui perdure pendant tout le XIX^e siècle, les sociétés de secours mutuel continuent à se développer dans un contexte un peu paradoxal. Car, si elles sont bien interdites par la loi, elles sont, de fait, tolérées par un pouvoir qui peine à répondre aux besoins de la population. L'État social n'existant toujours pas et les problématiques sociales se développant (comme en témoigne l'émergence de mouvements ouvriers de plus en plus nombreux), ces sociétés – palliatif efficace des insuffisances de l'État – sont nécessaires. Jusqu'au milieu du XIX^e siècle, c'est donc dans la clandestinité que le mouvement mutualiste progresse : alors qu'il existe une cinquantaine de sociétés de secours mutuel dans les années 1790, elles sont 2 500 à la veille de la révolution de 1848.

Vers une difficile reconnaissance

Sous le Second Empire, Napoléon III donne un statut légal à ces sociétés : celui de la « mutualité approuvée ». Les mutuelles sont autorisées mais, en contrepartie, elles doivent accepter un lourd contrôle de la part de l'État. Ainsi, les présidents des sociétés de secours mutuel ne sont plus élus : ils sont nommés par le préfet ou le pouvoir. On mesure toute la symbolique coercitive de cette mesure, alors que le contrat de la mutualité repose sur la démocratie.

Autre forme de contrainte, les mutuelles sont limitées dans leurs activités et ne peuvent prendre en charge que la maladie ou la retraite. Par ailleurs, leur organisation ne peut dépasser l'échelon local. Malgré tout, elles se développent et deviennent de plus en plus efficaces, embrassant des problématiques sociales toujours plus importantes, notamment avec la médicalisation de la société, qui commence au XIX^e siècle.

La III^e République met un peu de temps à reconnaître la mutualité, voyant d'un mauvais œil la reconnaissance impériale préalable. Ce n'est qu'en 1898 que la « Charte de la Mutualité » l'inscrit de manière pleine et entière dans la vie de l'État. Les mutuelles deviennent alors ce mouvement social de grande ampleur qui participe de près à la vie républicaine et a une importance cruciale dans la prise en charge de la question sociale. Cependant, il faut attendre le choc de la Première Guerre mondiale pour que la mutualité se voie confier un rôle central.

La Première Guerre mondiale, un changement radical des mentalités

C'est en effet un bouleversement des mentalités que va provoquer la guerre de 1914-1918. Jusqu'alors, le pouvoir républicain (comme l'ensemble de la société française, d'ailleurs) avait une conception particulière de la prise en charge des questions sociales. Un système de protection sociale obligatoire, sur le modèle allemand, n'était pas envisageable. Le système d'assistance qui avait alors cours en France était destiné aux populations pauvres. Chaque individu était libre de choisir la manière de se protéger contre les risques sociaux, et la mutualité pouvait légitimement être l'organisation vers laquelle il se tournait. Vient la Première Guerre mondiale et avec elle son cortège de morts, d'invalides, de

veuves et d'orphelins. La nation a désormais une dette envers ses victimes, et le mouvement mutualiste, force privée, ne suffit plus pour traiter les problèmes sociaux, qui ont littéralement explosé. On s'achemine donc vers un système obligatoire, et l'évolution des mentalités joue un rôle important dans cette transformation : avant 1914, les Français n'étaient pas prêts pour un tel système, ne voulant ni d'une retraite obligatoire ni d'une Sécurité sociale ; mais, en 1918, l'État social est devenu indispensable, ce qui conduit aux lois de 1928 et 1930 sur les assurances sociales. Celles-ci sont un peu les ancêtres de la Sécurité sociale.

La mutualité obtient alors une place majeure dans la gestion du système obligatoire et, à partir de 1930, elle devient le chef d'orchestre des assurances sociales, ce qui peut apparaître comme une grande victoire. Cependant, cette nouvelle activité mutualiste a des effets inattendus.

Le traumatisme de 1945

De là découle tout d'abord une bureaucratisation du fonctionnement de la mutualité : celle-ci s'investit tellement dans l'administration du système de protection sociale qu'elle en oublie ses missions originelles, son rôle pionnier de défricheur, sa force d'impulsion et d'innovation. En outre, le mouvement est devenu conservateur. Ses dirigeants, âgés, sont moins au fait de l'évolution des esprits. Ils votent l'adhésion de la Fédération nationale de la Mutualité française à la Charte du travail du gouvernement de Vichy. Ce qu'elle va beaucoup se reprocher quelques années plus tard.

Après la guerre, la France se reconstruit sur les bases du programme du Conseil national de la Résistance (CNR), qui prévoit notamment la création d'un système de sécurité universel pour tous les Français et pour tous les risques sociaux. Une ambition majeure et une amélioration considérable, selon l'ensemble de la population française. Mais, pour la mutualité, c'est

un nouveau traumatisme, car la gestion de la Sécurité sociale est confiée non plus aux sociétés de secours mutuel – qui deviennent les « sociétés mutualistes » – mais aux organisations syndicales, les grandes rivales des mutuelles. Le mouvement mutualiste se voit donc évincé de la gestion du régime obligatoire et a l'impression que sa fin est proche. Certains l'affirment même : la mutualité a fait son temps.

Cependant, contre toute attente, elle va renaître de ses cendres. Car la Sécurité sociale ne tend pas vers une universalité complète : elle ne va ni prendre en charge toutes les populations (certaines, d'ailleurs, vont revendiquer des régimes particuliers) ni couvrir tous les risques à 100 % : le fameux « ticket modérateur » reste à la charge des patients. Il y a donc une place essentielle pour la mutualité, celle de la complémentaire santé. Et, finalement, la loi va même lui donner de nouvelles missions de prévention dans l'action sociale et, en tant que mouvement social, dans de nombreux champs d'activité.

La mutualité belge, une histoire parallèle mais un peu différente

Les similitudes sont nombreuses. Né comme en France au XVIII^e siècle à l'initiative de la société civile, le mouvement mutualiste belge est lui aussi indépendant de l'État et s'élève comme son jumeau français contre le paternalisme patronal. Avec la Première Guerre mondiale et le changement des mentalités qui en résulte, on se dirige là aussi vers un système obligatoire. Belges et Français ont finalement le même panier de protection sociale et le même type de financement par cotisation – ce qui constitue plutôt une exception dans le monde.

Il existe cependant deux grandes différences. La première tient à l'histoire du mouvement ouvrier et à la façon dont la Belgique a structuré ses mouvements politiques. Quand le Parti ouvrier belge est fondé en 1885, il y a une osmose très forte entre le parti, les syndicats, les mutuelles et le tissu associatif et coopératif. Aujourd'hui, d'ailleurs, ces acteurs sont toujours extrêmement soudés, avec des liens organiques, contrairement à la France, où les syndicats, les partis et la mutualité ont des histoires distinctes et sont très jaloux de leur indépendance. Cette première différence a trait aussi à l'organisation du mouvement social belge, structuré autour de trois piliers : le pilier catholique, le pilier socialiste et le pilier libéral, qui ont chacun leur syndicat, leur mutuelle, leur parti, leur tissu associatif. Et il n'existe pas de séparation entre les institutions de prise en charge (que seraient plutôt les mutuelles) et les organisations de revendication (que seraient les syndicats). Les mutuelles belges sont *aussi* des organisations politiques qui ont leurs revendications, de la même façon que les syndicats assument des missions de prise en charge, notamment de l'indemnité chômage.

La deuxième grande différence se situe après la Seconde Guerre mondiale. Même si c'est également dans la Résistance que se met en place un système de sécurité sociale, la mutualité belge n'a pas connu le traumatisme de 1945 puisque la gestion de la sécurité sociale a été confiée complètement et totalement aux mutuelles. Depuis 1945, donc, les mutuelles – qui aujourd'hui sont au nombre de quatre : socialiste, libérale, chrétienne et neutre, pour ceux qui ne se reconnaissent dans aucun des trois piliers – gèrent l'assurance obligatoire, l'assurance complémentaire ainsi que l'activité médico-sociale, et participent à la gestion de l'assurance des soins de santé. Mais, comme en France, malgré une place reconnue dans la société, l'avenir de la mutualité belge ne semble pas tout tracé pour autant.

La nature des menaces aujourd'hui

Au XIX^e siècle, la mutualité inventait une première forme de protection sociale ; au XX^e siècle, elle s'adaptait à l'action progressive de l'État ; voilà qu'à la fin du XX^e siècle et au début du XXI^e siècle elle doit composer avec l'apparition d'une concurrence lucrative.

En France, en 2001, la réforme du Code de la mutualité a été un vrai bouleversement : il a fallu adapter dans le droit français et dans le Code de la mutualité la réglementation européenne de libre concurrence. Désormais, les mutuelles sont sur un pied d'égalité avec des organismes assurantiels qui ne partagent pourtant pas les mêmes valeurs, la même éthique de non-sélection, d'égalité et de solidarité.

La situation est un peu différente en Belgique : si les mutuelles y ont des missions beaucoup plus larges et ont le monopole de la complémentaire santé, elles doivent faire face aux forces conservatrices et néolibérales qui ne rêvent que de les affaiblir. Elles appréhendent donc de se voir retirer la gestion de l'assurance obligatoire au profit d'une administration. Un deuxième danger touche la complémentaire : au nom des principes de la libéralisation de l'économie, les mutuelles pourraient être mises en concurrence avec des acteurs privés.

Ainsi, que ce soit en France ou en Belgique, le mouvement mutualiste, s'il veut être un acteur de poids dans les sociétés du XXI^e siècle, doit plus que jamais s'affirmer comme un acteur social et citoyen incontournable.

**Défricher et apporter une nouveauté,
la philosophie de l'ESS**

À côté des missions assurantielles qu'il leur faut remplir de la façon la plus professionnelle possible et orientée vers l'affilié, l'avenir des mutuelles belges et françaises repose sur leur tissu associatif ainsi que sur leur capacité à penser le système de santé et à formuler des propositions. Car, au-delà des valeurs spécifiques qui la définissent, la mutualité joue un rôle de défricheur qui la démarque de la bureaucratie et des acteurs privés. Ce rôle social et citoyen d'expérimentation peut s'incarner dans celui de « syndicat » des patients et des individus pour ce qui concerne leur santé et leur bien-être.

En effet, la crise sanitaire liée au covid-19 l'a prouvé, la santé et les soins seront la grande question politique du XXI^e siècle, comme le travail et le salariat ont été celles du XX^e siècle. Nous sommes au moment du choix de société : soit nous nous dirigeons vers une logique marchande pour la santé et le bien-être – c'est-à-dire une médecine productiviste et des patients consommateurs de soins –, soit nous adoptons une logique de prévention et de solidarité. Dans la seconde option, les mutuelles ont une longueur d'avance parce qu'elles ont une vision éthique et d'anticipation. C'est donc cette culture de l'anticipation et de la solidarité qu'elles doivent continuer à développer en France comme en Belgique.

En outre, les mutuelles ont des champs d'activité entiers à défricher, notamment pour celles regroupées dans le livre III du Code de la mutualité, relatives aux réalisations sanitaires et sociales. Dans ce domaine, l'innovation et l'anticipation demeurent une force considérable. Le mouvement mutualiste français est d'ailleurs très actif sur ce terrain puisque les mutuelles gèrent aujourd'hui 2 800 établissements et services de soins, dans des domaines parfois très innovants et avec des prises en charge qui se distinguent par une certaine vision de l'humanité et un accompagnement spécifique.

Car notre société ne pourra vivre bien qu'autour de cette éthique solidaire et humaniste défendue par le mouvement mutualiste. Il reste à

espérer que la mutualité saura se saisir de ce moment pour, à la fois, se renouveler en défendant de nouvelles avancées sociales, comme elle l'a fait tout au long de son histoire, et conquérir un rôle clé dans ce monde qui va se recréer sur de nouvelles valeurs.

Parmi les idées émises, nous retenons
ces pistes d'action :

- dynamiser le rôle historique de défricheur des mutuelles ;
- devenir le syndicat des patients et des individus pour ce qui concerne leur santé et leur bien-être ;
- se positionner, sachant que la santé et le soin seront les grandes questions politiques du ^{xxi}^e siècle.

Les invités

Charlotte Siney-Lange, docteure en histoire, chercheuse associée au Centre d'histoire sociale des mondes contemporains à l'université Paris-1 et spécialiste de l'histoire de la mutualité. Elle est l'autrice de *La Mutualité, grande semeuse de progrès social. Histoire des œuvres sociales mutualistes (1850-1976)* (La Martinière, 2018) et de *À l'initiative sociale. Les grands combats de la MGEN* (Presses du Châtelet, 2015).

Édouard Delruelle, professeur de philosophie politique à l'université de Liège et codirecteur de l'Unité de recherche « Matérialités de la politique ». Il est l'auteur de *Philosophie de l'État social. Civilité et dissensus au ^{xxi}^e siècle* (Kimé, 2020) et président de l'Union nationale des mutualités socialistes-Solidaris Wallonie.

Tous deux sont membres du conseil scientifique de l'Institut Montparnasse.

Pour écouter ce **podcast** : <https://urlz.fr/mA6d>

CHAPITRE 3

L'agilité du secteur mutualiste par le prisme des crises et des mutations

Ce texte est inspiré par les échanges entre Charlotte Siney-Lange et Jérémie Sécher dans un épisode du podcast Bâtissons des futurs solidaires intitulé « Le secteur sanitaire et social mutualiste face à la crise ».

Le mouvement mutualiste a fait face à de nombreux défis depuis sa création. Bien qu'il ait eu à traverser les épisodes dramatiques que furent les deux guerres mondiales, ce sont pourtant les crises endogènes et les transformations de la société qui étaient jusqu'à présent à l'origine des mutations de la mutualité. Qu'il s'agisse des années 1920, avec la création des assurances sociales, auxquelles elle doit s'adapter, ou, après la Seconde Guerre mondiale, de la naissance de la Sécurité sociale, qui va renouveler totalement les missions mutualistes.

De ce point de vue, la pandémie de covid-19, première crise touchant le cœur même du champ d'activité mutualiste, est riche d'enseignements. Sources d'innovation sociale pour un secteur à l'écoute de la société, les crises surmontées par la mutualité démontrent une capacité qui lui est propre : l'agilité. Ce terme en vogue avec les mutations structurelles que

connaît le monde du ^{xxi}^e siècle semble bien désigner une propriété originelle du mouvement mutualiste, dont la principale caractéristique historique réside dans sa souplesse, sa capacité à s'adapter à un nouveau contexte, à un nouveau public. Une force que le mutualisme doit préserver au moment où il s'interroge sur son renouveau démocratique.

En regardant dans une perspective historique ce que l'agilité dit de la mutualité, de sa raison d'être et de sa spécificité, des pistes peuvent être tracées pour son avenir.

Des changements structurels pour s'adapter à de nouvelles réalités

Alors que les sociétés de secours mutuel – ancêtres des mutuelles – n'avaient pas pour but de créer des œuvres de soins, les services de soins et d'accompagnement mutualistes (SSAM) sont nés très tôt dans l'histoire de la mutualité, dès le milieu du ^{xix}^e siècle. À ce choix d'activité complémentaire, deux raisons. La première est que la société change : l'apparition des classes moyennes, aux-quelles les mutuelles apportent un bien-être supplémentaire, implique la création de nouvelles structures de soins. En effet, ces classes moyennes éprouvent une répulsion particulière pour l'hôpital public, lieu d'accueil des plus pauvres plutôt que véritable lieu de soins. C'est donc pour elles que les mutuelles créent des œuvres sociales – en premier lieu des dispensaires et des pharmacies.

La deuxième raison est le conflit grandissant avec les professionnels de santé libéraux, médecins et pharmaciens, qui refusent de plus en plus les abonnements et les honoraires que leur proposent les sociétés de secours mutuels. Certains groupements mutualistes prennent alors l'initiative de

créer des structures de soins pour contourner les professionnels de santé avec lesquels ils n'arrivent pas à s'accorder.

La crise du covid-19 a démontré cette même capacité des mutuelles à proposer de nouveaux services qui s'inscrivent dans le temps. À côté de la transformation des centres médicaux et dentaires en centres de dépistage ou de vaccination, il y a eu une accélération du management horizontal dans les établissements pour trouver des solutions concrètes à des problèmes de prise en charge inédits, notamment tout au long de l'année 2020. Les équipes, de l'aide-soignante au directeur en passant par les communautés professionnelles, se sont toutes retrouvées au même niveau pour essayer de promouvoir les bonnes réponses au bon moment.

L'une des illustrations de cette agilité est la capacité à inventer de nouveaux types d'accompagnement. Ainsi, dans les établissements gérés par la mutualité, l'adaptation s'est traduite concrètement, pour les communautés professionnelles, par l'aptitude à identifier et à mettre en œuvre de nouvelles organisations, notamment en créant des unités covid puis post-covid, et en assurant les prises en charge dans le respect des règles d'hygiène ou à distance. Cette dernière modalité représentait une réelle innovation. Pour les professionnels de la santé mentale, cela consistait à maintenir le lien avec les patients par voie téléphonique ou en visioconférence. Les professionnels médicaux ont aussi innové dans le champ des soins de suite et de réadaptation en passant à la télé-rééducation.

Avec la crise du covid-19, les prises en charge de demain ont été inventées par la mutualité, qui a continué en même temps à s'adapter aux nouveaux besoins de la population, et en particulier des personnes les plus faibles.

S'ajuster aux populations les plus démunies

En effet, au-delà de la capacité de répondre rapidement à des crises, l'histoire de la mutualité est celle d'une organisation qui s'ajuste à des catégories de population particulièrement démunies. Les victimes d'injustice, d'exclusion, d'ostracisme sont au cœur des préoccupations du mouvement mutualiste, qui leur fait une place nouvelle dans la société.

Ainsi sont nées les « mutualités maternelles » à la fin du XIX^e siècle, pour prendre en charge la toute petite enfance à une période de très forte mortalité infantile en France. Une raison assez évidente à ce drame : les Françaises ne bénéficient pas, alors, de congé maternité. Et on ne se rend pas compte qu'éloigner la mère de l'enfant dans ses premières semaines de vie est risqué pour le bébé. Un mutualiste, patron dans le textile, crée un premier système de mutuelle maternelle. Il s'agit d'un système de double cotisation, à la fois ouvrière et patronale, qui permet aux ouvrières de bénéficier d'un arrêt de travail pendant quatre semaines après leur accouchement.

Dans les mutualités maternelles, le taux de mortalité infantile diminue de près des deux tiers. Ce système mutualiste va d'ailleurs intéresser les pouvoirs publics, soucieux de trouver une solution. Le sénateur Paul Strauss, notamment, s'en inspire pour mettre en place la loi sur les congés maternité rémunérés, adoptée en 1913.

Deuxième exemple caractéristique de l'investissement des mutualistes en faveur des catégories exclues : la situation des malades mentaux. C'est un combat propre à la MGEN, la mutuelle la plus investie dans ce secteur. À la Libération, face au drame vécu par les malades mentaux en asile psychiatrique, où il y a eu une surmortalité effroyable pendant la guerre, la MGEN s'associe à un psychiatre novateur pour mettre en place un hôpital psychiatrique révolutionnaire dans lequel les malades ne sont plus

enfermés. On se bat contre le système carcéral de l'asile, on ouvre les portes, on supprime les serrures et les clés, et on laisse les malades libres de leurs déplacements. C'est le début de ce qu'on appelle la « psychothérapie institutionnelle », à laquelle la MGEN a fortement contribué avec son dispositif psychiatrique dès les années 1950.

Un dernier exemple historique, plus culturel, implique également la MGEN : dans les années 1960, cette mutuelle crée un « centre d'orthogénie » – terme un peu vague utilisé à dessein par les mutualistes pour désigner un centre de planification familiale. Il faut rappeler qu'à l'époque toute action de limitation des naissances était illégale en France : les lois votées après la Première Guerre mondiale qui interdisaient la contraception et l'avortement étaient encore en application. La MGEN décide de passer outre et ouvre un centre clandestin où sont délivrées des ordonnances de contraceptifs aux femmes qui ne souhaitent pas ou plus avoir d'enfants. Ces mutualistes ont eu conscience de la détresse que pouvait représenter, pour les femmes, une grossesse non désirée grâce à leurs médecins et à leurs militants de terrain. Ils décident de prendre cette initiative illégale pour soutenir une cause qu'ils considèrent juste.

Lors de la crise sanitaire, les personnes âgées résidant en Ehpad ont été durement touchées. Des professionnels, des militants impliqués et des représentants des usagers ont cherché ensemble des solutions et des mises en application les plus humaines possible, alors que les patients vivaient un isolement et une situation particulièrement durs. Il a fallu faire preuve de beaucoup d'ingéniosité, et c'est collectivement, avec les adhérents, les militants et les représentants des usagers, que les bonnes solutions ont pu émerger dans un contexte inédit.

Les communautés, une force historique et préalable à la démocratie en santé

Historiquement, l'une des grandes forces de la mutualité est d'avoir fait émerger des communautés et de les avoir écoutées. Il ne s'agit pas que de mutualistes ou de médecins, mais de patients et de professionnels de santé qui, ensemble, engagent des innovations et font naître des projets. Cette particularité s'est notamment exprimée pendant la crise du covid-19 : la mutualité a su travailler activement avec les usagers, qu'il s'agisse des patients, des résidents ou de leurs proches, pour permettre l'émergence des nouveaux modes de prise en charge.

De la notion de communauté jaillit celle de solidarité, pilier mutualiste bien vivant, comme l'a prouvé la crise sanitaire. Car, à côté de cette mobilisation pour trouver des solutions face à l'urgence, un formidable élan de solidarité entre les activités d'assurance et celles de soins et d'accompagnement a surgi. Il s'est matérialisé notamment par un soutien extrêmement fort des adhérents et des militants aux professionnels des établissements, en particulier via l'approvisionnement en équipements de protection individuelle, à une période où il était difficile de se fournir en masques ou en blouses.

Parmi les idées émises, nous retenons ces pistes d'action :

- saisir la « démocratie orientée santé » comme une opportunité de renouvellement des pratiques et de l'organisation des établissements ;
- avoir comme objectif un management horizontal et une participation accrue des usagers, qu'il s'agisse des patients, des résidents ou de leurs proches, dans l'émergence des nouveaux modes de prise en charge ;
- s'appuyer sur la force et la solidarité des communautés pour répondre aux mutations.

Les invités

Charlotte Siney-Lange, docteure en histoire, chercheuse associée au Centre d'histoire sociale des mondes contemporains à l'université Paris-1 et spécialiste de l'histoire de la mutualité. Elle est l'autrice de *La Mutualité, grande semeuse de progrès social. Histoire des œuvres sociales mutualistes (1850-1976)* (La Martinière, 2018) et de *À l'initiative sociale. Les grands combats de la MGEN* (Presses du Châtelet, 2015).

Jérémie Sécher est directeur de la stratégie, des projets assurance et santé au sein de la MGEN. Il a été directeur général adjoint santé du groupe MGEN et directeur du pôle soin VYV 3.

Pour écouter ce **podcast** : <https://urlz.fr/mA7q>

CHAPITRE 4

L'éthique mutualiste

Ce texte est inspiré par les échanges entre Jean-Marie Fessler et André Martin dans un épisode du podcast Bâtissons des futurs solidaires intitulé « L'éthique mutualiste ».

La résurgence de la question éthique témoigne de ce que l'époque a de trouble et de complexe. Face aux progrès de la science et de la médecine, aux risques de surveillance liés au numérique, à la défiance grandissante au sein de la société, le besoin de s'interroger sur le sens et les limites des actions se fait ressentir. Pourtant, comme le rappelle Jean-Marie Fessler, « l'éthique n'est pas spéculative et ne saurait se limiter à une posture philosophique ni à des contraintes juridiques ». De toute évidence, la parole éthique doit aujourd'hui être protégée, car elle est à la fois forte et fragile.

Une brève histoire de l'éthique

Pour définir l'éthique et mieux comprendre la dynamique qui l'anime, nous pouvons nous placer sous l'égide des grands penseurs et des artisans

de la démocratie et de la liberté. De Socrate à Spinoza, de Gandhi à Mandela, l'histoire d'une émancipation par la pensée et l'action justes – le mot est important, comme le souligne André Martin – est jalonnée de figures tutélaires.

L'histoire de la philosophie témoigne de l'importance du sujet au cours des siècles. Le questionnement éthique est une lecture humaine responsable et juste d'événements de notre vie quotidienne.

Les penseurs se sont attelés à une définition de l'éthique, manière dont nous habitons le monde et les relations humaines, dont nous apprenons à vivre et à mourir. Ainsi, Baruch Spinoza, philosophe du XVII^e siècle, fondait l'éthique sur l'accomplissement de soi et la recherche de la joie. Pour lui, cette caractéristique humaine fondamentale est définie comme « ce qui est bon pour l'humanité ». Pour Emmanuel Kant, nous devrions tous agir selon des principes que nous souhaiterions voir ériger en universels. Blaise Pascal, quant à lui, nous invite à « travailler à bien penser ». Theodore Sturgeon suggère que la morale est un code de la société destiné à permettre la survie de l'individu tandis que l'éthique est un mode individuel destiné à permettre la survie de la société. Enfin, Paul Ricœur propose une « visée éthique », qui se définit comme « une vie bonne avec et pour autrui dans des institutions justes ». Au regard des grandes interrogations et mutations qui parcourent notre société, on comprend toute l'actualité de la pensée éthique.

Le respect de l'autre, mètre étalon de toute action

« Ne fais pas aux autres ce que tu ne voudrais pas que d'autres te fassent » : cette maxime fondamentale de réciprocité et d'empathie à la

source de tout comportement éthique, André Martin nous rappelle qu'elle trouve un écho dans toutes les cultures. En Occident, les droits de l'homme procèdent d'ailleurs de cette vérité première. Le respect que nous nous devons les uns aux autres trouve sa source et son aboutissement dans l'humanité que nous partageons.

Emmanuel Kant, grand penseur de l'éthique des devoirs, enseignait au XVIII^e siècle l'importance d'agir « de façon telle que tu traites l'humanité aussi bien dans ta personne que dans tout autre, toujours en même temps comme fin et jamais simplement comme moyen ». Plus proche de nous, Martin Luther King nous mettait en garde : « Grâce à notre génie scientifique et technologique nous avons fait de ce monde un quartier et maintenant, par notre engagement moral et éthique, nous devons en faire une fraternité. Nous devons tous apprendre à vivre ensemble en tant que frères, sinon nous périrons ensemble en tant qu'idiots. » Les différentes crises, sanitaires, politiques et géopolitiques que nous traversons donnent une acuité toute particulière à ce principe.

Le débat éthique comme impulsion première

Comment, au XXI^e siècle, devenir « des femmes et des hommes d'humanité » ? En remettant au cœur de nos sociétés dialogues, débats et échanges éthiques, pour aller au fond des raisons qui justifient les règles morales, sociales et juridiques.

L'éthique sollicite donc le déploiement du dialogue authentique comme outil essentiel et non-violent de communication, qui façonne la manière de définir et de coconstruire les finalités du vivre-ensemble. En ce sens, le dialogue et le débat constituent en eux-mêmes les composantes de

l'expérience éthique contemporaine et traduisent d'une façon éloquente l'idéal socratique qui promeut le questionnement face aux réponses automatiques et absolues.

On le pressent : l'éthique implicite d'un mouvement mutualiste qui pose l'Autre et le débat au cœur de ses principes pourrait être source de renouveau. Finalement, mettre le mutualisme sous le regard de l'éthique, n'est-ce pas d'abord accepter d'évaluer la qualité des liens entre les décisions et les activités au regard des mots et des valeurs qui les inspirent ?

Le mutualisme, une éthique de vie liée aux valeurs de partage et de solidarité

En effet, les valeurs fondatrices de la mutualité permettent de définir le mutualisme comme une éthique de vie. L'entreprise mutualiste place les personnes au cœur même de son fonctionnement et de sa visée ; sa gouvernance démocratique fait du collectif la modalité des prises de décisions ; les liens qui existent entre les individus sont réaffirmés tous les jours par la place accordée à la solidarité.

L'assistance mutuelle porte justement sur l'être humain, dans un esprit d'entraide et de solidarité. Ces mots ne sont pas vains : la crise sanitaire du covid-19 a vu la multiplication de ces gestes en direction des autres, que ce soit de la part des salariés ou des adhérents des mutuelles. La proximité territoriale et la nature essentielle des besoins à satisfaire prédominent dans ces groupements de personnes.

La recherche de l'équilibre économique se distingue de celle, exclusive, du profit. Entre l'État et le secteur privé, les mutualistes réalisent tous les jours des actions porteuses de rééquilibrage et donc de sens. Constamment, adhérents, militants, élus et salariés ont à veiller aux biais cognitifs, aux

rapports de force ou encore à la marchandisation de nos vies. Ces boussoles éthiques exigeantes orientent les feuilles de route contemporaines.

En plaçant le débat éthique au centre de son agir, la mutualité ne pourrait-elle pas trouver un moyen de dynamiser sa démocratie et d'apporter un sens particulier à l'engagement qui la caractérise ?

L'exemple de SSQ Assurance et de la MGEN

SSQ Assurance et la MGEN sont deux mutuelles qui positionnent l'éthique comme un axe de développement pour répondre aux besoins et aux aspirations de leurs membres et soutenir les activités et les orientations de bénévoles.

Par ailleurs, toutes deux travaillent sur de lourdes préoccupations sociales actuelles. Leurs réflexions et leurs actions sont multiples, couvrant les champs du handicap, de la bioéthique, du vieillissement et de la fin de vie, des droits des femmes, de la procréation et de la parentalité, du don d'organes, de l'obésité, de la médecine prédictive, du transhumanisme, de la santé mentale et de la santé au travail. Conscientes de ce que ces thématiques inédites ont de fondamental dans l'expression d'une humanité en transformation, elles placent l'étude de ces sujets sous le prisme de l'éthique.

C'est d'ailleurs en ce sens que la MGEN a créé, en 2009, un « espace éthique » d'échanges et de partages, d'abord entre les établissements de soins. Il a permis d'approfondir des problématiques difficiles, par exemple le consentement éclairé du malade, le refus de soins, les liens entre la santé et l'argent, la souffrance des soignants ou encore l'information médicale et soignante. Mais il permet aussi d'anticiper et de prévenir, de ne pas

succomber au poids des formalismes et des querelles d'école. Car la parole éthique, à la fois forte et fragile, comme nous l'avons dit, doit être protégée.

Depuis 2019, la MGEN participe à l'« espace fédéral d'éthique⁵ », instance permanente de la Mutualité française tournée vers les questions éthiques.

Parmi les idées émises, nous retenons ces pistes d'action :

- s'obliger à placer le mutualisme et les mutuelles sous le regard de l'éthique ;
- mettre le débat éthique au centre du fonctionnement des mutuelles ;
- penser des « espaces éthiques » comme une modalité pour anticiper et prévenir.

Les invités

Jean-Marie Fessler, docteur en éthique médicale et en économie de la santé, professeur associé de Stanford. Il a été directeur d'hôpital et des établissements de soins de la MGEN et conseiller de son président. Il préside le conseil scientifique de l'Institut Montparnasse.

André Martin est docteur en philosophie, chercheur associé à l'université de Sherbrooke, expert de la coopération et des mutuelles. Il est membre du conseil scientifique de l'Institut Montparnasse.

Pour écouter ce **podcast** : <https://urlz.fr/nrQK>

⁵. Éric Chenut, président de la Fédération nationale de la Mutualité française (FNMF) depuis le 5 octobre 2021, a présidé le 22 janvier 2019 la première réunion de l'espace fédéral d'éthique avec la participation d'un certain nombre de groupements, d'unions régionales, ainsi que des représentants des directions de la fédération qui contribuent à cette réflexion. Cet espace a été

souhaité par Thierry Beaudet, à la suite de la contribution de la FNMF dans le cadre de la consultation initiée par les États généraux de la bioéthique.

CHAPITRE 5

Enjeux de la démocratie mutualiste en Belgique

Ce texte est inspiré par les échanges entre Alain Coheur et Paul Jammart dans un épisode du podcast Bâtissons des futurs solidaires intitulé « Enjeux de la démocratie mutualiste en Belgique ».

Si les mutualités belge et française partagent des valeurs, un fonctionnement démocratique et une mission de corps intermédiaire agissant au nom du progrès social, leur positionnement dans le système de santé est distinct.

En Belgique, l'État, par l'entremise de l'Institut national d'assurance maladie-invalidité (Inami), a chargé les mutuelles d'une participation à l'exécution de l'assurance obligatoire soins de santé et indemnités, les plaçant donc à mi-chemin entre un service public et une entreprise active sur le marché concurrentiel. En vertu de ce statut, elles disposent de quelques exonérations en ce qui concerne les règles du marché unique : notamment, elles ne sont pas considérées comme relevant d'entreprises d'assurances ou financières. Elles évoluent en effet dans cet espace défini par la Cour de justice de l'Union européenne comme celui « des services

d'intérêt général », qui se caractérise par un haut degré de solidarité dans le fonctionnement et dans les prestations, et par l'absence de but lucratif.

Si les origines des défis que connaît le mouvement mutualiste belge diffèrent quelque peu de celles de son voisin français, la question d'une démocratie interne à raviver reste centrale.

Mutualité et démocratie mutualiste en Belgique : état des lieux

La démocratie participative a été instaurée en 1990 dans les mutuelles belges, ce qui leur a assuré une représentativité et une légitimité. Cette question de la légitimité des mutuelles est extrêmement importante en Belgique : en effet, la mutualité y est régulièrement remise en cause par une série de partis politiques tenants du néolibéralisme, qui s'étonnent de voir des entreprises privées participer à l'exécution d'un service public. Régulièrement, des propositions de loi sont déposées afin de leur retirer cette fonction. Or, dans l'hypothèse où un législateur mal inspiré mettrait fin aux mutuelles, qui descendrait dans la rue pour défendre la mutualité ? C'est là toute la question, d'où la nécessité d'une démocratie interne forte.

Car, si le fonctionnement démocratique est toujours de rigueur à tous les échelons – l'assemblée générale des mutuelles belges est composée de membres élus par l'ensemble des adhérents, les conseils d'administration sont élus par les représentants des adhérents, les institutions mutualistes par les assemblées générales de chacune des mutuelles... –, force est de constater qu'il existe un certain essoufflement du processus démocratique. Ainsi, en 2016, lors des élections au sein de la mutuelle Solidaris, le manque de candidats a vidé le processus démocratique de sa substance. C'est un problème rencontré par l'ensemble du réseau mutualiste belge, qui

s'attache à le corriger sous l'impulsion de l'Office de contrôle des mutualités, un organisme public qui veille au bon fonctionnement des mutuelles.

Réaffirmer, défendre et étendre le rôle de la mutualité au sein de la société belge

Les pistes pour nourrir la démocratie se situent à plusieurs niveaux. Les menaces exogènes qui pèsent sur la mutualité peuvent constituer une source de mobilisation et de participation. Pour défendre ce modèle mutualiste contre la volonté de certains de repenser l'intégralité du système de santé belge, il faut démontrer aux adhérents qu'ils ne pourront pas retrouver dans des entreprises privées lucratives ou dans une administration ce qui fait l'essence de la mutualité. Mais aussi que cette spécificité – celle d'être à la fois l'acteur qui participe à l'exécution de l'assurance maladie et celui qui défend, représente, accompagne le citoyen en sa qualité d'utilisateur du service des soins de santé – doit être défendue.

Pour permettre aux adhérents de s'impliquer dans la défense de cette vision, une série de mécanismes a été mise en place, parmi lesquels la « cellule citoyenne », qui leur offre la possibilité de travailler sur le plaidoyer auprès des instances politiques. Il s'agit de repérer parmi les membres de la mutuelle ceux qui ont envie de s'exprimer et de leur permettre de se faire entendre via des interventions, ou une participation aux Assises de la Mutualité, réunion annuelle ayant pour objectif d'établir un état des lieux de la situation et de l'évolution de la mutualité. L'intention est, à côté de la démocratie représentative, de donner une place à la démocratie directe et donc de lutter contre le désengagement en ramenant l'action vers les adhérents. Cela correspond aux attentes des citoyens de

manière beaucoup plus large : les enjeux de société ne peuvent plus rester uniquement entre les mains des responsables politiques au moment de la décision. Les citoyens jouent un rôle de plus en plus important dans la prise en compte de beaucoup de sujets, telle la crise environnementale.

C'est justement pour percevoir les attentes des citoyens et de ses affiliés que, depuis une dizaine d'années, la mutuelle Solidaris mène des enquêtes. Les informations récoltées lui permettent d'agir en conséquence, de cadrer la revendication portée au niveau des autorités nationales et de mieux défendre les intérêts de ses adhérents. Car l'un des défis les plus importants aujourd'hui est de redonner confiance dans la capacité qu'ont les institutions de la mutualité d'agir en tant que corps intermédiaire sur les déterminants de la santé et sur la lutte contre les inégalités sociales et de santé. L'objectif est que l'individu ne se sente pas seul, ces combats et luttes étant à la fois individuels et collectifs. Les dernières enquêtes portent précisément sur les inégalités sociales, afin de dégager les causes profondes d'un système qui devient de plus en plus inégalitaire, mais aussi d'apporter des pistes de réflexion. Parmi ces pistes, celle d'une intervention collective permettant aux individus de ne pas ressentir les inégalités comme une fatalité.

Enfin, la mutualité belge s'inscrit au sein d'un réseau associatif fort : un ensemble d'organisations représentatives des jeunes, des personnes handicapées, des personnes âgées, des mouvements féministes. Ces acteurs, porteurs de luttes en résonance avec les principes mutualistes, peuvent constituer un réservoir de mobilisations autour de sujets à porter au débat public et à défendre.

S'affirmer comme un acteur incontournable et irremplaçable au sein du fonctionnement de la société belge constitue pour la mutualité à la fois un impératif et un outil de mobilisation autour de débats riches, porteurs de sens et d'une vision. Cependant, il lui reste à raviver son fonctionnement interne, garant de sa légitimité.

Des pistes pour renforcer le fonctionnement interne

Ainsi, la mutuelle Solidaris, par exemple, a pris plusieurs mesures visant à améliorer son fonctionnement démocratique. D'une part, face au manque de candidatures et afin de ne pas vider le vote de son sens, le nombre de mandats à pourvoir et les compétences associées ont été repensés. D'autre part, la communication à destination des adhérents sur l'organisation d'élections, leurs enjeux et la possibilité de se porter candidat a été amplifiée : ainsi, alors qu'il ne consacrait qu'une demi-page aux élections mutualistes il y a six ans, le magazine interne leur attribue trois pages en 2022, dans le but de rappeler aux adhérents qu'il leur appartient d'y participer.

Par ailleurs, un vaste chantier devrait être mené dans la mutualité belge sur la formation de ses administrateurs. Si le fonctionnement au quotidien des mutuelles repose essentiellement sur des salariés, les administrateurs jouent eux aussi un rôle essentiel. Ils participent activement aux différentes instances de la mutuelle, déterminent les orientations stratégiques et veillent à leur application. Or des centaines de nouveaux administrateurs sont élus à chaque échéance électorale. Il faut les former aux différents enjeux de société, afin qu'ils puissent prendre des décisions les plus éclairées possible. Or, aujourd'hui, la mutualité belge ne dispose pas d'un organe de formation et de prospection comme l'Institut Montparnasse, par exemple, qui défriche les questions, nourrit les réflexions et transmet des savoir-faire. Une collaboration entre les mutualités française et belge peut être à penser, et ce particulièrement dans une optique de renforcement du pouvoir des mutuelles au niveau européen.

Le projet d'une Europe des mutualités : un objectif de concorde

Car l'Europe constitue bien cet espace commun que la mutualité doit investir comme acteur indispensable. Les mouvements mutualistes n'ont pas attendu la construction de l'Union européenne pour se penser comme transfrontaliers. Ainsi, le début du ^{xx}^e siècle avait donné naissance aux premières unions internationales de mutuelles. Et c'est sur les ruines de l'Europe post-Seconde Guerre mondiale, alors qu'il fallait créer les systèmes de sécurité et de protection sociales, que des mutualités européennes se réunissent en 1950 au sein de l'Association internationale de la mutualité (AIM).

Cependant, plus de soixante-dix ans plus tard, l'Europe de la mutualité reste à construire, ce qui peut constituer un ressort dans le projet des mutuelles du ^{xxi}^e siècle. La mutualité n'existe toujours pas dans un certain nombre de pays, notamment d'Europe de l'Est. L'AIM ne représente donc pas l'ensemble des pays européens, ce qui limite son rôle mais ne lui enlève rien de son caractère fondamental : interlocutrice des institutions européennes, elle organise son travail en fonction de l'agenda de la Commission européenne ou du Parlement, afin d'y porter son plaidoyer et d'y remplir son rôle de représentation de la mutualité, de la défense de ses intérêts et de sa promotion là où elle n'existe pas.

De même il appartient à la mutualité de prendre position dans les grands débats européens, à l'instar de la Conférence sur l'avenir de l'Europe⁶. Cet enjeu européen constitue une opportunité pour le mouvement mutualiste de s'exprimer sur un certain nombre de sujets tels que le changement climatique, la justice sociale, la transformation numérique – notamment les inégalités d'accès au numérique – et leur impact sur la société.

La mutualité a le devoir de s'exprimer, d'affirmer des positions et de se faire entendre en tant qu'organisation représentative des citoyens. Car

même si nous ne sommes pas présents dans tous les pays, la légitimité nous est donnée à travers notre processus démocratique, qui se répète tous les six ans dans la plupart des pays européens.

Parmi les idées émises, nous retenons ces pistes d'action :

- redonner confiance dans la capacité qu'ont les mutuelles d'agir sur les déterminants de la santé et de participer à la lutte contre les inégalités sociales et de santé ;
- former les administrateurs pour un exercice de leur fonction plus en adéquation avec les besoins des adhérents ;
- s'appuyer sur la légitimité démocratique de fonctionnement des mutuelles pour s'exprimer, affirmer des positions et se faire entendre en tant qu'organisations représentatives des citoyens dans l'espace public.

Les invités

Alain Coheur est directeur des affaires européennes et internationales de l'Union nationale des mutualités socialistes en Belgique et président de la section « Marché unique, production et consommation » du Conseil économique et social européen. Il est également vice-président de Social Economy Europe, vice-président de l'Institut Montparnasse, membre du conseil d'administration du Ciriec et coprésident du Forum international de l'économie sociale et solidaire.

Paul Jammarr, au moment de l'enregistrement, exerçait en tant que juriste à l'Union nationale des mutualités socialistes, avant de prendre sa retraite. Il était chargé du pôle juridique et gouvernance de Solidaris et membre du comité technique institué auprès de l'Office de contrôle de mutualités.

Pour écouter ce **podcast** : <https://urlz.fr/mA9Y>

6. Lancée en mars 2021, cette initiative commune du Parlement européen, du Conseil de l'Union européenne et de la Commission européenne visait à écouter les Européens et à les laisser s'exprimer sur l'avenir de l'Europe, au moyen d'une série de débats et de délibérations menés par les citoyens. Elle s'est achevée en mai 2022.

CHAPITRE 6

Panorama des coopératives et mutuelles de santé dans le monde

Ce texte est inspiré par les propos de Jean-Pierre Girard, interrogé par la journaliste Carole Renucci dans un épisode du podcast Bâtissons des futurs solidaires intitulé « Panorama des coopératives et mutuelles de santé dans le monde ».

Les mutuelles et coopératives de santé sont présentes dans les différentes régions du globe. Ce troisième type d'acteurs du système de santé, à côté des acteurs publics et des acteurs privés lucratifs, revêt des formes diverses et s'organise selon des modalités d'opérabilité et de gouvernance spécifiques en fonction des zones géographiques.

Dans un moment où la mutualité s'interroge sur son avenir et sur la meilleure manière de conserver une pertinence, l'étude de quelques cas particuliers ne peut-elle être l'occasion de trouver des inspirations pour une société qui change et dont la population vieillit ?

Mutuelles et coopératives, unité et spécificités

Les mutuelles et les coopératives sont des « entreprises collectives ». Pour le chercheur Jean-Pierre Girard, elles sont distinctes des autres formes d'entreprises, car elles peuvent être regroupées sous les « 4P » : propriété, pouvoir, partage et patrimoine. Il s'agit en effet d'une propriété collective – qui appartient à un collectif de personnes et non pas à un noyau limité d'individus. Le pouvoir est démocratique : c'est l'assemblée générale qui élit ses représentants au conseil d'administration et engage une personne à la direction. Les bénéfices sont réinvestis pour les adhérents dans des fonds d'action sociale, des services de soins et d'accompagnement et des actions de prévention. Enfin, le patrimoine est lui aussi collectif.

Cependant, il existe des distinctions opérationnelles entre la mutuelle et les différentes formes de coopératives. En général, une mutuelle est une organisation auprès de laquelle un individu souscrit un contrat d'assurance, de quelque nature que ce soit (risques, maladie...). Le lien qui unit l'individu et la mutuelle est donc contractuel ; il porte sur la couverture d'un risque par le truchement d'un contrat d'assurance.

Dans une coopérative, en revanche, l'individu est lié à l'organisation en tant que sociétaire. Il se trouve dans une relation de consommation, par laquelle il utilise des services ; une relation de travail, si l'individu travaille pour cette coopérative ; ou une relation de production, par laquelle un producteur écoule ses produits. En outre, depuis quelques années, des coopératives multi-sociétaires sont apparues : en France, elles portent le nom de Scic (sociétés coopératives d'intérêt collectif) ; au Québec, elles sont nommées coopératives de solidarité. La spécificité de ces organisations est qu'elles rassemblent une pluralité de membres : usagers, travailleurs, soutiens, etc.

Un précurseur : le modèle japonais

Au début du ^{xx}e siècle, les coopératives agricoles, déjà très développées au Japon et sensibles au fait que les producteurs agricoles allant consulter pour leur santé devaient s'absenter et se déplacer dans des conditions de transport difficiles, décident d'offrir sur place des services de santé. C'est la première expression d'intégration de tels services à l'intérieur d'une coopérative.

Dans les années 1930-1945, alors que le Japon s'oriente vers une politique militariste et nationaliste de plus en plus prononcée, ces coopératives sont soit détruites, soit instrumentalisées pour être contrôlées par l'État. Ce phénomène est coutumier des régimes totalitaires, qui attaquent toutes les formes de démocratie économique parce qu'ils ne tolèrent pas cette expression d'engagement de la société civile. En 1945, il faut donc reconstruire toutes les formes de coopératives, et en 1947 renaissent les coopératives de consommation.

L'idée de créer une déclinaison dans le domaine de la santé germe alors. Le système qui se met en place à l'échelle du pays comporte deux spécificités. Tout d'abord, il se place sous la gouvernance des patients, donc des usagers. Ensuite, l'approche de ces coopératives est essentiellement axée sur la bonne santé : il faut accompagner les individus pour qu'ils gardent un état de santé optimal le plus longtemps possible.

Le modèle des coopératives d'usagers

Dans les coopératives d'usagers, ce sont les usagers – en l'occurrence, les patients – qui décident de créer et d'exploiter une coopérative. On en trouve dans différentes régions du monde selon des modalités diverses. Dès

la fin des années 1940, deux grandes coopératives se développent aux États-Unis : le groupe Health, dans l'État de Washington, et Health Partners, dans le Minnesota.

Au Canada, la coopérative d'usagers dans la santé est incarnée par deux modèles différents. Le premier, celui de la coopérative Nord-Ouest, a été créé à Winnipeg, capitale de la province du Manitoba. Au début des années 1970, des citoyens se regroupent avec des syndicats pour créer cette coopérative de santé. Dès le départ, une entente avec le réseau public de santé est établie pour obtenir un financement annuel des opérations de la coopérative. Ce budget de plusieurs centaines de millions de dollars canadiens permet à la coopérative d'offrir ses services à des populations vulnérables, et tout particulièrement aux autochtones. Aujourd'hui, Nord-Ouest représente plus d'une centaine de salariés et met l'accent sur une approche de prévention santé.

L'autre modèle, celui de la coopérative Contrecœur, située à une cinquantaine de kilomètres de Montréal, facilite l'accès des patients aux praticiens dans un cadre démocratique. Des médecins louent des espaces dans la coopérative, ce qui permet de la financer.

L'accès à la santé est un enjeu qui concerne des coopératives agissant dans de nombreux secteurs : l'exploitation minière, la production de cacao, le domaine financier... Ces organisations sont parfois amenées à développer, à la demande de leurs membres, des activités dans le domaine de la santé pour eux ainsi que pour leur famille.

Le modèle des coopératives de professionnels de la santé

Un autre modèle – dont la gouvernance est sous la direction des médecins, et non des patients – se développe essentiellement en Espagne et en Amérique latine. Des médecins ou des infirmiers décident de se regrouper et d'exercer dans des structures coopératives. Celles-ci étant en marge du réseau public, les patients se voient offrir la possibilité de souscrire un contrat d'assurance maladie privée pour avoir recours aux services de la coopérative.

Ce modèle apparaît dans les années 1950 en Catalogne sous le leadership du docteur Espriu. Il va rayonner dans les autres régions espagnoles et est aujourd'hui placé sous l'égide de la Fondation Espriu. En 1967, à Santos, au Brésil, le docteur Castillo reprend cette approche. Sous le nom d'Unimed, l'organisation qu'il crée propose à la fois une assurance santé et un accès aux praticiens. Elle essaime ensuite à l'échelle du pays pour devenir le plus grand réseau coopératif de santé au monde. Aujourd'hui grand complexe socio-sanitaire, ce réseau regroupe un peu plus du tiers des médecins du Brésil, soit environ 130 000 praticiens.

Citons enfin un dernier modèle, qui s'est développé en Malaisie : là, des médecins se rassemblent pour acheter ensemble des équipements médicaux.

La spécificité du modèle français

Alors que le gouvernement français post-Seconde Guerre mondiale met en place l'architecture assurantielle socio-sanitaire du pays, il confère aux mutuelles une place de premier plan comme tiers payants, acteurs complémentaires du système assurantiel. C'est une spécificité du « modèle assurantiel social » dans le domaine de la santé, très différent du système anglo-saxon, où il n'y a pas d'espace significatif pour des mutuelles parce qu'il n'y a pas de tiers payant. Dans ces pays, ce sont essentiellement l'État et les employeurs qui financent le régime assurantiel de la santé.

L'autre originalité du modèle français tient au fait que les mutuelles développent aussi des installations, comme des cliniques spécialisées, pour offrir des services à leurs adhérents. Et comme ces mutuelles sont des entreprises collectives, les assurés jouent un rôle dans leur gouvernance et peuvent influencer la configuration des services proposés.

Des acteurs dans la société du *care* : le service à la personne

Alors que les sociétés occidentales connaissent un phénomène de vieillissement de la population, le modèle coopératif et les mutuelles peuvent se déployer dans un nouvel espace, celui des services à la personne. Ainsi, en Italie, les coopératives sociales, qui sont plus de dix mille, offrent des services à domicile tels que des prestations d'entretien ou d'assistance aux personnes âgées qui souhaitent rester chez elles le plus longtemps possible. Cette approche s'est également développée au Québec via des entreprises d'économie sociale en services à domicile (EESSAD), présentes partout. Cependant, le défi, pour ces organisations, est de trouver de la main-d'œuvre, car elles proposent un travail très valorisant d'un point de vue personnel mais très exigeant et peu rémunérateur.

Des acteurs dans la société du *care* : la prévention au Japon

Nous l'avons vu précédemment, le modèle japonais porte en lui l'idée qu'il faut s'attacher à aider les usagers à rester en bonne santé. C'est ce qu'on appelle « l'approche Hans Kai », qui vise à alléger le fardeau des

soins primaires et à encourager le soutien par les pairs et l'autonomisation personnelle. Les « groupes Hans » sont composés d'une dizaine de membres rassemblés sur la base de caractéristiques communes telles que l'âge, le secteur de résidence et la disponibilité, qui se réunissent mensuellement. Chaque rencontre est découpée en quatre temps. D'abord, des tests d'autodiagnostic (pression artérielle, taux de sucre dans le sang...) sont réalisés pour être transmis à un professionnel de santé de la coopérative. Ensuite, un représentant de la coopérative présente un enjeu de santé : les mesures à prendre pour se protéger contre la grippe saisonnière, par exemple. La troisième partie de la rencontre, auto-animée par le groupe, consiste en une activité physique adaptée à l'âge des individus. Enfin, les participants s'attachent à maintenir et à renforcer le lien social via des moments d'échanges et de partages.

Cette approche permet à la fois de détecter des pathologies précoces (les tests étant mensuels) et de briser un des drames de nos sociétés contemporaines qu'est l'isolement des individus.

Un troisième acteur encore peu connu

Mutuelles ou coopératives restent dans l'angle mort de nos services de santé. C'était d'ailleurs tout le sens du premier rapport mondial établi par l'Organisation des Nations unies (ONU) en 1996 sur la présence des coopératives et des mutuelles. Aujourd'hui encore, l'enjeu reste de faire connaître ce troisième acteur dans le système de santé, qui ne doit pas être prisonnier d'une approche uniquement public-privé ou public-privé combinée.

Il est évident que, si l'on veut s'assurer que le plus grand nombre d'individus aient accès à des services de santé et qu'il n'y ait pas de phénomène de discrimination socioéconomique, le financement et la

régulation du système de santé doivent être le plus largement possible publics. Mais le mécanisme de prestation doit être, lui, pluriel. À côté des établissements publics et des établissements privés à finalité lucrative, les mutuelles et les coopératives doivent avoir leur place. Ce troisième acteur est en effet pertinent, porteur d'une autre logique, d'une logique participative et démocratique, d'une logique où tant la société civile que les prestataires de services ont un rôle à jouer.

Le modèle des mutuelles et des coopératives conserve donc toute sa pertinence. Ces organisations sont des chefs de file en matière d'innovation, qu'il s'agisse du domaine de l'accès au soin, des services à la personne ou de la prévention. Cette approche rassemblant de multiples acteurs est très porteuse en termes d'implication de la société civile dans l'organisation et la prestation des services de santé.

**Parmi les idées émises, nous retenons
ces pistes d'action :**

- accentuer l'offre de services à la personne ;
- faire de la prévention un outil de sociabilisation ;
- faire reconnaître les mutuelles comme le troisième acteur de la santé, porteur d'une logique propre.

L'invité

Jean-Pierre Girard, professeur enseignant au département « organisation et ressources humaines » de l'École des sciences de la gestion de l'université du Québec à Montréal. Il est l'auteur d'une enquête internationale sur les coopératives et les mutuelles à l'œuvre dans le secteur de la santé et des soins sociaux : « How are co-ops & mutuals boosting innovation & access worldwide ? » (2014)⁷.

Pour écouter ce **podcast** : <https://urlz.fr/mAZh>

7. <https://urlz.fr/nncm>

CHAPITRE 7

Les enseignements de la crise sanitaire en France et en Belgique

Ce texte est inspiré par les échanges entre Thierry Beaudet et Jean-Pascal Labille dans un épisode du podcast Bâtissons des futurs solidaires intitulé « Réponses mutualistes face à la pandémie – France et Belgique ».

La crise sanitaire nous a rappelé des vérités évidentes mais que nous avions tendance à oublier ; que la vie n'était pas si simple, que nous n'étions pas immortels et que, bien que nous considérions dominer la nature, l'inverse était beaucoup plus vrai. Elle a été ce moment d'humilité et d'interrogation dont l'une des manifestations fut l'émergence de la question du « monde d'après ». Mais, si la pandémie a révélé de profondes inquiétudes, elle a aussi témoigné de nombreux gestes de solidarité et de proximité, et porté l'espoir d'une résilience collective. La mutualité, comme acteur en première ligne dans la gestion de la pandémie, a su répondre efficacement à ces défis inédits, mais elle a aussi été le premier témoin des dysfonctionnements d'un système à repenser.

En effet, la société de demain ne pourra pas ressembler à celle d'hier – c'est bien là tout le combat politique à mener. Et la protection sociale,

parce qu'elle est l'un des éléments essentiels de la vie en société, doit être défendue et redessinée à l'aune de ce que nous venons de vivre. Cela ne doit pas se faire sans l'impulsion des valeurs et de la vision du mouvement mutualiste.

Une mobilisation exceptionnelle des mutuelles pendant la crise

La situation était unique à bien des égards, et elle le demeurerait au printemps 2022. La mobilisation des mutuelles a été exceptionnelle pour apporter pendant la période de crise des solutions à nos concitoyens. Une réactivité et un engagement sans faille ont permis de soigner, de protéger et d'accompagner les personnes les plus vulnérables et, « mutualité » rimant avec « proximité », les actions menées l'ont été sur l'ensemble des territoires. Cette période a aussi été celle des innovations, notamment via le développement de nouveaux services. Ainsi, les cliniques du groupe VYV ont ouvert rapidement des unités pour prendre en charge les patients atteints du covid-19. De même, de multiples initiatives ont été adoptées pour rompre l'isolement des personnes restées chez elles : les pharmacies mutualistes ont livré les médicaments à domicile, les mutuelles du groupe VYV ont passé plus de 500 000 appels de courtoisie durant le premier confinement à des personnes dont elles savaient qu'elles étaient seules... Une attention particulière a été portée aux populations les plus fragiles, comme en Guadeloupe, où les mutuelles ont confectionné et remis des paniers solidaires, ou à Nice, où elles ont mobilisé leurs salariés pour que les maraudes soient maintenues alors que le confinement privait le Samu social de la ville de ses bénévoles.

Mais la mise en place de nouveaux services a également pris d'autres formes : ainsi le déploiement extrêmement rapide de solutions de télémédecine a-t-il permis, dans ces conditions inédites, de maintenir l'accès aux soins. Cette capacité d'adaptation n'a pas été que momentanée. Alors que les répercussions des confinements successifs se font sentir dans le champ de la santé mentale, et que celle-ci est habituellement l'une des grandes oubliées de notre système de santé, les mutuelles, celles du groupe VYV notamment, ont pris la relève et montré leur capacité d'action via des initiatives très fortes. En effet, pour répondre à ces situations, l'ensemble des mutuelles a rendu accessibles les prises en charge psychologiques, en les remboursant dès le premier euro. Enfin, le champ de l'assurance santé et de la prévoyance n'a pas été en reste en termes de mobilisation, d'innovation et de solidarité, que ce soit par la continuité de service pour les règlements des prestations ou par le soutien financier aux entreprises à travers des reports de cotisations.

En Belgique, la mutualité a fait preuve de la même mobilisation, en ayant à cœur de maintenir des liens de proximité avec ses affiliés et ses adhérents. Dans l'organisation spécifique du système de santé belge, où les mutuelles ont la charge du système obligatoire et des complémentaires, elles ont joué le rôle de courroie de transmission des mesures prises par le gouvernement, comme les nouveaux codes de nomenclature de remboursement de soins.

Mais ce rôle de facilitateur n'a pas pour autant limité les rôles de contre-pouvoir et de garant des avancées sociales qui sont dans l'ADN de la mutualité. Ainsi, lorsque les institutions hospitalières du pays se sont retrouvées confrontées à de graves problèmes de trésorerie à cause de la chute des soins, le mouvement mutualiste, entouré d'autres partenaires vigilants, a demandé au gouvernement fédéral de prendre en compte cette réalité. Comme en France, la mobilisation de l'ensemble des structures en lien avec la mutualité s'est révélée sans faille pour apporter un appui à

toutes les personnes mobilisées dans la poursuite des soins à domicile, qu'il s'agisse des infirmiers, des aides familiaux ou encore des aides-soignants, malgré les risques encourus. Cela a permis d'éviter l'engorgement hospitalier. Par ailleurs, les mutuelles ont également soutenu de nombreuses initiatives associatives de confection de masques et de matériel de protection, afin de garantir la sécurité de ces « personnels en première ligne » à un moment où les équipements adéquats manquaient cruellement.

Ainsi, durant la pandémie, la mutualité a confirmé sa capacité à s'adapter et à innover, sans trahir ses valeurs et dans la droite ligne de son histoire. Elle a intégré à ses missions traditionnelles des actions additionnelles. Elle a pu le faire car elle a mené un travail réflexif, en apprenant de ses pratiques quotidiennes qui ont évolué avec le télétravail ou les communications à distance, et en portant une réflexion sur le rôle clé joué dans la société par des catégories de personnes – du monde de la santé ou autre – jusque-là invisibles.

Cette crise a aussi permis aux sociétés française et belge de prendre conscience de ces acquis extraordinaires et de ces biens communs que sont la protection sociale et la solidarité nationale. Il est à souhaiter que la notion de sécurité sociale, d'une certaine manière, en sorte confortée. Cependant, si cette dernière s'est montrée efficace, nous avons également vu qu'elle ne pouvait pas tout, que les dysfonctionnements étaient nombreux, et qu'il y avait donc urgence à penser et construire la politique de protection sociale de demain.

Penser les politiques de protection sociale comme participant à la cohésion sociale

Qui dit protection sociale dit définition du type d'État que nous voulons pour le XXI^e siècle. En effet, de cette définition découleront les prérogatives et les valeurs du système de santé de demain.

Nous vivons un temps de mutations structurelles aux-quelles s'ajoutent des crises successives et polymorphes, achevant de déconstruire la société que nous connaissions. Dans cette période de grandes pressions, il nous faut penser un État capable de préserver et de défendre ce qui fait l'essence de la société, et cela passe par un triple rôle. D'abord un rôle de régulateur, car seul l'État peut assurer l'égalité d'accès à des biens indispensables comme les médicaments. Ensuite un rôle préventif : c'est vrai en matière de santé comme d'enseignement, car la prévention est cet instrument qui permet d'éviter des situations de rupture souvent sans issue. Enfin, l'État doit être capable d'anticiper et de gérer les grandes crises, qu'elles soient financières, migratoires, environnementales ou sanitaires.

Les domaines de la protection sociale et des soins de santé sont en lien avec ces trois défis – régulation, prévention, anticipation. Ils dépassent le strict cadre sanitaire : comme l'avaient pressenti les pères fondateurs de la Sécurité sociale au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, la protection sociale est garante de la cohésion sociale. La cohésion sociale, c'est faire aventure humaine dans un pays qui se projette collectivement dans l'avenir en ne laissant personne au bord du chemin. Aujourd'hui, en France et en Belgique, nos sociétés sont fracturées, bon nombre de nos concitoyennes et de nos concitoyens se sentent abandonnés et déclassés sur le plan sociétal. Or une protection sociale juste peut contribuer à restaurer cette cohésion dont nous avons absolument besoin.

Comment ? En pensant la protection sociale avec un certain nombre de balises. La première est la solidarité, sur laquelle fonder le système de protection sociale. La deuxième est la démarchandisation du secteur : l'argent ne doit pas être la logique d'un système de santé. La troisième

balise est la proximité, c'est-à-dire la connaissance des difficultés concrètes de la population.

Dans ce temps d'après-crise, nous pouvons le voir, les valeurs et la vision du mouvement mutualiste trouvent toute leur légitimité pour guider la politique de protection sociale de demain.

Placer les mutuelles sur l'échiquier national comme complément de la solidarité nationale

Plus particulièrement, il nous faut penser la protection sociale comme l'articulation complémentaire entre la Sécurité sociale et la solidarité nationale. Et considérer que des solidarités de proximité, pour ainsi dire choisies, peuvent être ajoutées à la solidarité nationale.

La mutualité, qui est un mouvement social, un acteur économique, un entrepreneur du mieux-vivre, mais aussi un entrepreneur non lucratif fondé sur des principes démocratiques, peut utilement jouer son rôle. Car les mutuelles, au XXI^e siècle, sont des acteurs globaux de santé qui veulent agir pour le bien-être et le mieux-être de la population. C'est d'ailleurs là tout le projet du groupe VYV, qui s'est vu conforté dans cette vision holistique. La crise et ses répercussions démontrent que ce modèle qui participe de l'histoire sociale de la France et de la Belgique depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale sait évoluer pour s'adapter aux problématiques de notre temps. C'est un modèle d'avenir qui peut compléter la solidarité nationale.

Participer activement à la construction d'un nouveau système de santé

Concernant les soins de santé, il s'agit de mettre en place un système résilient, accessible financièrement, délivrant une information de confiance et dont les institutions se complètent les unes les autres, du médecin généraliste aux structures hospitalières en passant par le soin à domicile (dont la place, grâce aux nouvelles technologies, ne peut que s'accroître) ou les « lieux de vieillissement ». Le chantier est immense, des réflexions stratégiques doivent donc être portées sur le système que nous voulons.

Deux axes majeurs doivent guider cette réflexion. D'une part, il faudra se battre pour un financement juste et adéquat, car nous ne pouvons pas ignorer que le système de santé actuel a été sous-financé et que les institutions hospitalières ont été affaiblies, voire précarisées. Si le système a tenu pendant la crise sanitaire, c'est parce que chaque acteur, tant au niveau national que régional, est allé au-delà de son rôle. Or ces mobilisations exceptionnelles ne peuvent pas être considérées comme acquises. On ne saurait penser un système de santé reposant uniquement sur la responsabilisation individuelle.

D'autre part, nous devons opérer un changement de mentalité fondamental. Notre système de santé est curatif ; il doit devenir préventif : nous devons passer d'une assurance maladie à une véritable assurance santé. Il nous faut donc aller beaucoup plus loin que nous ne le faisons aujourd'hui en matière de prévention. Cela ne sera possible que si nous rapprochons la prévention des territoires, pour en faire un sujet de politique territoriale. Car, et c'est un enseignement de la crise sanitaire, nous pouvons compter sur l'intelligence des territoires.

Penser l'articulation territoriale et européenne

Dans un pays très jacobin comme la France, nous avons assisté, d'une certaine manière, à un tournant local. Les acteurs des territoires ont su s'organiser et sortir des carcans normatifs pour inventer des solutions efficaces parce qu'adaptées localement. C'est cette capacité qui a permis au système de santé de tenir alors que la pression était à la fois inédite et surdimensionnée par rapport à la capacité du système.

Cette période a donc plaidé pour la régionalisation des politiques de santé ou, tout au moins, pour une régionalisation des politiques de prévention, qui devraient être au centre du système de soins de demain. En matière de prévention, la personne doit être au cœur du dispositif ; et, pour y parvenir, il faut rapprocher la décision du terrain. En effet, comment penser des politiques de prévention si tous les acteurs d'un territoire – les professionnels de santé, les éducateurs, les enseignants et les acteurs de la société civile – ne sont pas mobilisés ensemble ?

Entendons-nous : la proximité n'est pas synonyme de repli national, mais bien une nouvelle façon d'articuler le local et le global. La crise a d'abord permis de tirer des leçons au niveau national. Mais elle a aussi mis en évidence des sujets de souveraineté européenne majeurs dans le domaine sanitaire : dépendance quant aux vaccins ou à l'approvisionnement en matériel de protection, qui a eu dans les deux cas des conséquences dramatiques. C'est pourquoi il faut penser d'un même mouvement les territoires de proximité et l'Europe, pour que le projet d'une Europe plus solidaire et plus sociale, qui nous anime, nous, mutualistes, soit celui de demain.

Au-delà du terrain sanitaire, à l'heure du changement climatique et de l'avènement d'une ère numérique, le mouvement mutualiste comme acteur de la société civile organisée et comme acteur européen engagé peut se fixer

des grands objectifs fédérateurs pour redonner un souffle à la cohésion sociale. Des visées ambitieuses, des terrains d'expression multiples et surtout une urgence à apporter des solutions concrètes et justes dans un monde en crise(s). S'il est un temps où le projet politique et social de la mutualité peut s'exprimer et s'incarner à plus grande échelle, c'est bien celui que nous vivons. À elle de se saisir de cette impulsion.

**Parmi les idées émises, nous retenons
ces pistes d'action :**

- développer et soutenir une régionalisation des politiques de santé et de prévention ;
- placer les mutuelles sur l'échiquier national comme compléments de la solidarité nationale ;
- nourrir le projet européen pour une Europe souveraine plus solidaire et plus sociale.

Les invités

Thierry Beudet est président du Conseil économique, social et environnemental (Cese) depuis mai 2021. Anciennement président de la Fédération nationale de la Mutualité française (2016-2021), du groupe MGEN (2009-2017) et du groupe de protection sociale mutualiste VYV, premier acteur mutualiste de santé et de protection sociale en France, créé en 2017.

Jean-Pascal Labille est un mutualiste et homme politique belge, membre du Parti socialiste. Ancien ministre fédéral, il est actuellement secrétaire général de l'Union nationale des mutualités socialistes-Solidaris (UNMS).

Pour écouter ce **podcast** : <https://urlz.fr/mB17>

CHAPITRE 8

Perspectives pour le modèle mutualiste : les opportunités en Europe et dans le monde

Ce texte est inspiré par les échanges entre Jean-Victor Ayite, Éric Bidet, Yannick Lucas et Sybille Reichert dans un épisode du podcast Bâtissons des futurs solidaires intitulé « Quelles perspectives pour le modèle mutualiste ? ».

La pandémie de covid-19 réaffirme l'importance de l'économie sociale et solidaire et, en son sein, les valeurs de la mutualité. Ce modèle d'engagement où les membres exercent des responsabilités dans les structures de gouvernance, où le profit est réparti entre tous via l'amélioration des services fournis a démontré sa force. La solidarité, la démocratie, le but non lucratif n'y sont pas des mots vides de sens.

L'horizon de l'Europe, et celui des pays qui cherchent encore un modèle de protection sociale pour leurs populations, ne pourraient-ils pas être ceux de la mutualité ? Car les luttes pour le progrès social sont loin d'appartenir au passé.

Un modèle aux multiples missions en Europe

En Europe, les mutuelles remplissent des fonctions de protection sociale et de santé. Celles qui sont représentées par l'Association internationale de la Mutualité (AIM) sont surtout les mutuelles de santé statutaires et complémentaires ; elles sont donc au cœur de l'économie sociale. Si leur socle est commun – la solidarité et la démocratie engageant les membres à se responsabiliser dans la gouvernance –, elles jouent des rôles un peu différents suivant les pays. En Belgique, comme nous l'avons vu, les mutuelles gèrent les régimes statutaires de santé mais aussi la santé complémentaire. En Allemagne, elles remplissent le service d'intérêt général au nom de l'État. En France, les mutuelles sont des régimes complémentaires. Elles gèrent aussi des hôpitaux et parfois même des pharmacies, ce qui est vrai aussi au Portugal. La plupart des Européens bénéficient donc d'une couverture santé de grande qualité, mais les marchés changent rapidement et ce à différents niveaux.

La concurrence des entreprises privées malgré des valeurs fondamentalement différentes

La législation européenne évolue, ouvrant le marché des mutuelles à la concurrence privée. Pourtant des principes fondamentaux distinguent la mutualité, et plus largement les entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS), des entreprises de capitaux telles que les compagnies d'assurances. Tout d'abord, ces dernières sont au service de leurs actionnaires, alors que les mutuelles et les entreprises de l'ESS sont

gouvernées par des adhérents. Ce sont des entreprises dans lesquelles les principes de solidarité, de non-lucrativité, de gouvernance démocratique sont essentiels. Et il est primordial de les rappeler, parce qu'ils garantissent que ce sont bien les besoins des adhérents qui sont pris en compte en priorité et que, lorsque des arbitrages sont nécessaires, ils ne se font pas à leur détriment et en faveur des actionnaires, comme ça peut être le cas dans une compagnie d'assurances.

Dans un deuxième temps, il est utile de se souvenir que, dans un passé pas si lointain, même dans le domaine de la santé, les compagnies d'assurances faisaient leur métier « normalement », c'est-à-dire en appliquant la sélection des risques et la tarification liée à ceux-ci : la prime d'assurance variait donc en fonction de l'état de santé de la personne, et le contrat pouvait même être résilié en cas de maladie. Il y a encore quelques années en France, ce modèle des assurances santé était proposé par les assurances lucratives. À l'inverse, les mutuelles, quant à elles, appliquaient évidemment les « principes mutualistes », c'est-à-dire l'égalité lors de l'adhésion et une cotisation indépendante des risques individuels. Paradoxalement, c'est lorsque la réglementation (via des instruments fiscaux) a obligé les assureurs à appliquer les principes mutualistes que leur part de marché a augmenté. Un phénomène comparable a été observé aux Pays-Bas.

On peut se demander finalement s'il est bien légitime que des entreprises commerciales classiques interviennent dans un champ tel que celui de la santé. Mais aussi si la poursuite du profit et de la capitalisation boursière maximale, qui caractérise ce modèle d'entreprise, n'est pas incompatible avec la recherche de l'intérêt général et d'une qualité optimale du service pour les assurés et pour les adhérents. Et ce d'autant plus que de nouveaux défis sont à relever dans une Europe qui change de visage.

Placer le modèle mutualiste au centre de l'Europe sociale de demain

L'enjeu est de taille, car même dans les pays européens où les couvertures santé obligatoires sont très étendues, la couverture est de plus en plus lâche et ce pour différentes raisons qui se cumulent la plupart du temps. Tout d'abord, nous assistons à une augmentation des dépenses non couvertes par le régime obligatoire, liée au resserrement du champ d'intervention de l'assurance maladie : de plus en plus de services de santé ne sont pas couverts par l'assurance santé de base ; ils sont donc repris par des assurances complémentaires telles que les mutuelles peuvent en offrir. Dans certains pays, les travailleurs des plateformes numériques n'ont même pas accès au système de protection sociale : il y a donc là un fort champ d'évolution pour les activités des mutuelles.

Un autre phénomène à prendre en compte est la montée des déserts médicaux, découlant d'une insuffisante capacité de la profession médicale à s'organiser pour assurer un maillage du territoire national. De plus, la population européenne vieillit. En conséquence, nous avons besoin à la fois de plus de soins et de soins de plus longue durée. L'accompagnement des populations âgées représente aussi un enjeu de société, si nous voulons être certains que le grand âge reste celui de la dignité.

Enfin, dans une société de plus en plus mobile, les coopérations transfrontalières entre mutuelles peuvent jouer un rôle important pour que cette couverture universelle de santé devienne réalité. Il existe déjà des coopérations et des partenariats entre mutuelles, mais on peut imaginer développer des services d'assurance et d'accès aux soins accessibles, inclusifs, pour une population de plus en plus nomade.

Les mutuelles peuvent donc être des modèles vers lesquels se tourner. D'autant que leurs propositions sont souvent pertinentes et spécifiques du fait de leur grande capacité d'innovation d'une part, et de leur très fort

ancrage territorial d'autre part. Il faut donc qu'elles s'affirment auprès des instances européennes comme ce partenaire indispensable à la construction d'une Europe sociale. Pour cela, elles vont devoir consolider leur plaidoyer sur différents axes.

La nécessaire harmonisation des législations

La vision européenne assimile non-lucrativité et gratuité, alors que ce sont deux notions différentes : on peut tout à fait développer une activité de service payant dans un objectif non lucratif. Cependant, dans certains pays européens, il existe encore une impossibilité juridique de prendre en charge l'assurance santé de manière non lucrative. D'une part, seuls les acteurs privés lucratifs peuvent y intervenir et, d'autre part, du fait de la non-reconnaissance du statut juridique des mutuelles, les mutuelles pourtant implantées dans d'autres pays européens ne peuvent pas y proposer leurs services. Un des combats importants du mouvement mutualiste européen dans les années à venir est de convaincre l'Union et les institutions européennes, ainsi que les États membres, de créer un cadre juridique qui permette à l'ensemble des Européens de bénéficier, s'ils le souhaitent, d'une assurance santé non lucrative.

Un autre point de plaidoyer est à développer pour que la législation européenne amène les mutuelles à coopérer encore plus dans le contexte d'une population de plus en plus mobile.

Ces combats sont stimulants pour une mutualité qui s'est construite pour le progrès social. Car les mutuelles, avec les valeurs qui leur sont propres, doivent et peuvent jouer un rôle important dans notre Europe sociale de demain et dans la reconstruction d'une Europe post covid-19 plus

solidaire. Dans un contexte de sortie de pandémie, tout le monde a compris – avec l'exemple des vaccins – que sans coopération, sans solidarité, l'Europe n'avancera pas. Et c'est en ce sens que travaille l'AIM en promouvant le partage d'expériences et la coopération.

La mutualité, un modèle pour les pays en quête d'un modèle de protection sociale

Le modèle mutualiste a fait ses preuves. Sa pertinence n'est plus à démontrer et il peut jouer un grand rôle dans les pays où les systèmes de protection sociale sont soit embryonnaires soit inexistants. Pourquoi ? Parce que c'est un outil extraordinaire de popularisation de la protection sociale, de mobilisation des acteurs locaux et d'émancipation des femmes, autour des questions de santé et de protection sociale, dans un contexte où souvent les institutions publiques sont défaillantes et n'arrivent pas à apporter les services dont la population a besoin.

Ce modèle, qui s'inscrit pleinement dans ceux développés par l'économie sociale et solidaire, prend aussi en considération la défiance à l'égard des mécanismes d'assurance. Ceux développés par la mutualité sont construits avec les adhérents et militants, les gestionnaires du dispositif. Cependant cela nécessite au préalable un environnement favorable, qu'il s'agisse d'une législation encourageant le développement des mutuelles, de mécanismes de régulation favorisant la confiance dans le modèle mutualiste ou de soutien financier car, même si elle en a la volonté, une partie de la population n'a pas les moyens de participer à un système de protection sociale. Il faut donc que les différents acteurs politiques, économiques et mutualistes travaillent en ce sens.

L'exemple de l'Afrique de l'Ouest et du Pass

Cette alliance entre les acteurs est justement ce que propose le « Programme d'appui aux stratégies sociales » (Pass), intervenant dans la zone de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (Uemoa). Ce pôle d'expertise en santé et en protection sociale, à but non lucratif, qui vient prolonger les activités du Programme d'appui aux stratégies mutualistes de santé géré par Expertise France de 2015 à 2020, est opérationnel depuis août 2019 grâce au soutien de deux groupements mutualistes français : le Groupe VYV et la Fédération nationale de la Mutualité française.

Quatre axes d'intervention ont été définis depuis le début : la création et le développement de mutuelles, la structuration du mouvement mutualiste, le plaidoyer, et les investissements. Partant de son socle original d'appui au développement des couvertures santé mutualistes, le Pass élargit aujourd'hui son domaine d'intervention aux projets, aux politiques et aux systèmes de protection sociale, en portant une attention particulière aux problématiques liées aux femmes et aux enfants. Pour mener à bien ces objectifs, une expertise construite autour de trois domaines d'activités stratégiques est proposée : l'appui au mécanisme solidaire de financement de type mutualiste via des audits, du conseil et de la formation ; le soutien au renforcement des services de santé, bâti en lien avec les politiques publiques ; et enfin l'apport en expertise et en capacité opérationnelle, en réponse à diverses problématiques ponctuelles de santé et de protection sociale.

Comme mentionné en amont, ce programme attache une importance particulière aux femmes car, depuis les premières années de mise en place, une forte conviction s'est développée : pour que les mutuelles puissent jouer un rôle plus significatif, il faut promouvoir le rôle des femmes dans la gouvernance des structures mutualistes. En effet, quand il s'agit de

mécanismes de solidarité en Afrique de l'Ouest, les femmes de l'économie sociale et solidaire sont incontournables, car elles ont une approche pragmatique de ces outils. Pourtant lorsqu'il s'agit de décider ou de piloter ces organes, leur rôle reste marginal. Or, la plupart du temps, lorsque les femmes sont à la tête de ces structures, celles-ci ont de très belles performances.

Enfin, et de manière générale, dans beaucoup de pays africains, les actions d'entraide relèvent encore très largement du secteur informel. Or les mutuelles ont un rôle à jouer en matière de santé, car les dispositifs publics sont encore embryonnaires. Elles ont d'ailleurs compris l'intérêt de construire avec les pouvoirs publics un dialogue intense, en vue d'être impliquées dans les politiques de couverture sanitaire universelle en cours.

L'un des objectifs du Pass est justement d'accompagner ces tiers dans le dialogue politique, en favorisant certains éléments importants. Le premier élément est la structuration du mouvement mutualiste pour développer un plaidoyer fort : quand les mutuelles se rassemblent, elles ont une voix plus crédible et plus audible vis-à-vis des pouvoirs publics pour défendre leurs intérêts. Deuxième élément : la professionnalisation des mutuelles, qui passe par le renforcement des capacités de développement, le partage d'outils de gestion et l'harmonisation des fonctionnements. Le troisième élément concerne le développement de l'offre de soins. Les mutuelles peuvent faire valoir leurs acquis en la matière et compléter ainsi l'action des pouvoirs publics pour s'intégrer aux politiques nationales sanitaires.

Le rôle potentiel que peuvent prendre ces mutuelles dans ce contexte dépend largement d'un accompagnement externe, à la fois force d'accélération et de légitimation. Il peut venir des structures mutualistes institutionnalisées des pays plus développés, les pays européens en particulier, et le programme Pass a été mis en place dans ce sens. Il peut également venir d'acteurs institutionnels internationaux, comme le Bureau international du travail, la Banque mondiale ou l'Agence française de

développement, qui ont identifié dans certains de leurs programmes le rôle que peuvent avoir les mutuelles sur le continent africain.

Mais que ce soit en Europe ou sur d'autres continents, les mutuelles ont encore des valeurs, un modèle et des expertises à transmettre, à partager et à développer. Cette inscription dans un périmètre de missions plus larges est une opportunité pour donner une nouvelle impulsion à la mutualité.

**Parmi les idées émises, nous retenons
ces pistes d'action :**

- placer les mutuelles au centre de l'Europe sociale de demain ;
- répondre aux nouvelles réalités grâce à l'ancrage territorial des mutuelles ;
- modéliser le dispositif Pass, outil extraordinaire de popularisation de la protection sociale et de mobilisation des acteurs locaux.

Les invités

Jean-Victor Ayite est directeur du Programme d'appui aux stratégies sociales (Pass), basé à Abidjan.

Éric Bidet est docteur en sociologie (Université Paris Nanterre) et responsable de la Chaire ESS à l'Université du Mans, où il dirige le master ESS. Il a notamment travaillé sur les spécificités de l'économie sociale et l'entreprise sociale en Corée du Sud, où il a enseigné une dizaine d'années dans plusieurs universités. Il est membre du conseil scientifique de l'Institut Montparnasse.

Yannick Lucas est directeur des affaires publiques et des relations internationales de la Fédération nationale de la Mutualité française (FNMF).

Sibylle Reichert est directrice de l'Association internationale de la Mutualité (AIM), basée en Belgique.

Pour écouter ce podcast : <https://urlz.fr/mB1K>

CHAPITRE 9

L'économie sociale et solidaire : impacts sociaux et environnementaux

Ce texte est inspiré par les échanges entre Philippe Eynaud, Fanélie Carrey-Conte et Alexandre Tortel dans un épisode du podcast Bâtissons des futurs solidaires intitulé « Impacts sociaux et environnementaux ».

Parce que ses acteurs sont mus par des valeurs qui dictent leurs choix en vue du bien commun, l'économie sociale et solidaire (ESS) doit se saisir de la question environnementale pour des avancées tout à la fois concrètes et socialement justes. Cet écosystème a le pouvoir de distiller ses bonnes pratiques et sa philosophie auprès des acteurs privés lucratifs et de l'action publique. C'est d'ailleurs cet objectif qu'il doit se donner.

La mutualité, comme actrice de l'ESS, peut trouver son nouveau souffle dans la transition écologique.

Des enjeux environnementaux et sociaux multiples, des engagements encore trop faibles

Les enjeux sont connus. Ils ont été clairement énoncés depuis de nombreuses années par les différents rapports des scientifiques du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (Giec). Le lien entre l'utilisation des énergies fossiles et le réchauffement climatique est clairement établi. D'ores et déjà, entre 3,3 et 3,6 milliards d'habitants vivent dans des situations qui les rendent très vulnérables au changement climatique. Les experts évoquent les conséquences à venir pour les populations avec, en particulier, 1 milliard d'habitants des régions côtières menacés par la montée des eaux en 2050. Parmi les autres effets liés à la survenue de catastrophes naturelles de plus en plus rapprochées, le Giec évoque aussi la hausse du prix des aliments ou la malnutrition.

Malgré la signature de l'accord de Paris et les engagements pris lors de la COP 27 en 2022, la probabilité de contenir le réchauffement climatique en dessous de 2 °C est désormais très faible et supposerait des mesures radicales que l'on tarde à voir venir. La projection des chercheurs donne maintenant des hypothèses de trajectoire avec un réchauffement égal ou supérieur à 3 °C. Si ces hypothèses devaient se confirmer, nous serions exposés à des situations de nature irréversible et à une multiplication de bouleversements majeurs pour une grande part incontournables, comme nous l'avons déjà constaté avec les grands feux en Australie et aux États-Unis, mais aussi à l'été 2022 dans le sud-ouest de la France. Enfin, concernant la protection de la biodiversité, la situation est également très préoccupante. Les scientifiques parlent de sixième extinction de masse, ce qui donne une mesure de son ampleur.

La santé environnementale, préoccupation majeure pour les Français

Soucieuse des répercussions que peuvent avoir ces prévisions sur les Français, la Mutualité française a choisi de réaliser un baromètre santé avec l'Association des maires de France (AMF), portant en partie sur ces questions. L'objectif était de broser un portrait des enjeux de santé dans les territoires autour de la question environnementale. Ainsi, 92 % des Français estiment que l'environnement influe sur leur santé : la santé environnementale est donc une préoccupation majeure pour nos concitoyens. Fortes de ce constat et de leur ancrage dans les territoires, les mutuelles et les unions régionales de la Mutualité française ont mis en place un grand nombre d'actions selon deux axes.

Le premier, en continuité avec les missions que s'est donné le mouvement mutualiste, porte sur des actions de prévention pour agir concrètement au plus près des Français. Le deuxième axe est financier, car les mutuelles sont aussi des acteurs responsables investissant dans l'économie réelle : il est possible, par ce moyen, d'actionner plusieurs leviers pour des retombées fortes.

Soutenir des initiatives et des projets responsables grâce au financement de fonds à impact

Cet objectif passe, par exemple, par la création de fonds d'investissement à impact permettant le développement des entreprises à forte visée sociale et environnementale. Ces fonds constituent un levier

majeur pour favoriser l'émergence et la pérennité d'acteurs n'ayant pas seulement des objectifs de rentabilité financière.

Ainsi « Mutuelles Impact⁸ », créé en 2019, est positionné comme le premier fonds à impact dans le champ de la santé et du médico-social avec des critères élevés en matière environnementale. Quelle que soit la typologie des entreprises soutenues, la finalité est concrète : transformer les acteurs économiques du secteur. Pour y parvenir, les chemins sont multiples. Par exemple, la décarbonation de l'industrie étant indispensable pour atteindre les objectifs climatiques de la France, chaque investissement peut être l'occasion de travailler avec l'entreprise soutenue à une stratégie décarbonée. Une autre manière d'atteindre les objectifs environnementaux est de considérer les synergies opérationnelles avec les établissements mutualistes : si l'investissement est effectué dans une start-up apportant des solutions pour améliorer la qualité de l'air intérieur ou le recyclage des déchets hospitaliers, par exemple, ces dispositifs pourront être déployés dans les établissements gérés par les mutuelles.

Ce modèle de financement à impact est donc un premier levier puissant dans un écosystème qui porte une transformation profonde de notre modèle social et économique.

Le collectif et l'éducation populaire

Pour le chercheur Philippe Eynaud, il existe deux autres pistes importantes pour soutenir des projets environnementaux. Encore trop peu explorées, ces pistes ont pourtant montré leur efficacité dans d'autres domaines, comme l'histoire de la mutualité en témoigne.

Dans un premier temps, la transparence des processus et la force de l'engagement sur le long terme ne peuvent pas se limiter aux seules décisions des États et au renvoi à la responsabilité de chacun d'entre eux. Il

faut laisser un large espace aux initiatives collectives, afin de bénéficier de leur pouvoir d'innovation sociale. Il est nécessaire de faire confiance au collectif, de s'appuyer sur l'engagement citoyen et de donner un espace d'intervention aux mouvements sociaux qui s'expriment en faveur d'une transition écologique et sociale. Car élargir la mobilisation pour dénoncer des acteurs économiques ou les États qui persistent dans l'utilisation des énergies fossiles et dans les atteintes à la biodiversité est la condition essentielle pour que les choses changent. La mutualité, dans son histoire et son fonctionnement, est bien cet acteur qui porte les combats sociétaux auprès des pouvoirs publics, qui agit grâce à des débats nourris et des mobilisations fortes pour transformer les risques en possibilités de progrès social. Elle peut donc structurer cette intelligence collective autour des questions environnementales.

La deuxième piste est celle de l'approfondissement de la démarche démocratique et de la pratique délibérative par les projets d'éducation populaire autour des enjeux environnementaux. En France, la Convention citoyenne pour le climat s'inscrit dans cette tendance. Le rapport produit par les cent cinquante citoyens tirés au sort a, pour la première fois, mis au jour des propositions à la hauteur des enjeux – quand bien même les pouvoirs publics n'ont, par la suite, pas suivi toutes les recommandations émises. Là encore, le mouvement mutualiste, par ses actions, s'est construit avec la conviction que l'éducation populaire était source de progrès.

Si nous reprenons ces deux pistes d'action, nous nous apercevons que les organisations de l'ESS, la mutualité au premier chef, sont particulièrement adaptées pour répondre aux enjeux actuels : ce sont des organisations multi-acteurs capables de rassembler de larges collectifs engagés autour de projets partagés au sein des territoires. Ce sont aussi des organisations reconnues par la loi de 2014 sur l'ESS pour leur convergence démocratique et qui ont, pour une partie d'entre elles, une longue expérience de l'éducation populaire.

Créer des synergies au sein de l'écosystème

L'économie sociale et solidaire est donc bien cet écosystème qui pourrait garantir la réussite concrète de la transition écologique comme porteuse de progrès social. D'autant plus qu'autour de cette question centrale qu'est la santé il y a celles de la mobilité, de l'alimentation, de la consommation alternative, etc., et que ces thématiques doivent être pensées comme faisant partie d'un système.

De fait, beaucoup de coopératives existent dans le domaine de la transition écologique. À titre d'exemple, nous pouvons citer Enercoop, fournisseur d'électricité d'origine renouvelable. Il s'agit d'un réseau de onze sociétés coopératives d'intérêt collectif (Scic), caractérisées par le multi-sociétariat, ce qui signifie qu'elles réunissent toutes les parties prenantes de leur secteur – ici, la chaîne énergétique. Les sociétaires sont à la fois les consommateurs, les producteurs d'énergies renouvelables, les salariés et les partenaires – qui peuvent être des organisations de l'ESS ou des collectivités territoriales. Tous ces acteurs font cause commune au service d'un projet de transition énergétique citoyenne.

D'autres initiatives sont à considérer, comme les associations pour le maintien d'une agriculture paysanne (Amap), inscrites dans une logique de circuit court, les tiers-lieux, les *fablabs*, les plateformes numériques coopératives, les villes en transition... À signaler également, les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE), qui ont suivi, sur les territoires engagés, des démarches dans ce sens, ainsi que les initiatives citoyennes concertées entre organisations complémentaires telles qu'Habitat et humanisme ou Terre de liens, composées d'une fédération, d'une fondation et d'une fondation. Ou encore « Les 150 », une association loi de 1901 créée par les cent cinquante citoyens de la Convention citoyenne pour le climat afin de « suivre les avancées des différentes propositions remises à

l'État, de présenter aux acteurs politiques, économiques et aux citoyens les travaux de la convention et plus largement de transmettre notre expérience de participation citoyenne et nos prises de conscience écologiques ».

Le terreau de l'ESS est donc fertile et les initiatives multiples. L'enjeu majeur est que tous ces modèles s'agencent en écosystème alternatif fort au service de la transition écologique au sens large. C'est d'autant plus possible que l'ESS porte dans sa gouvernance, son histoire et son fonctionnement la preuve qu'elle sait transformer des aspirations en progrès social.

S'inspirer de la philosophie des collectifs auto-organisés

Pour renforcer les synergies, les acteurs de l'ESS peuvent puiser dans d'autres perspectives pour alimenter et structurer leur approche. Ainsi, la chercheuse américaine Elinor Ostrom, première femme à obtenir, en 2009, le prix de la Banque de Suède en sciences économiques en mémoire d'Alfred Nobel, communément surnommé « prix Nobel d'économie », a montré que la préservation des ressources naturelles passe par le choix des *communs*, c'est-à-dire le pouvoir donné à des collectifs auto-organisés pour gérer certaines ressources, permettant de dépasser l'opposition entre une gouvernance « éclatée » reposant sur l'appropriation privée et le marché et une gouvernance « centralisée » via l'appropriation étatique et la loi. Pour Elinor Ostrom, le mode de gouvernance le mieux adapté pour répondre à un problème posé au sein d'une société donnée ne peut être décidé *a priori*, car il est contingent, dépendant des caractéristiques de ce problème et de cette société.

C'est justement parce qu'elles mettent en résonance les spécificités des situations et les modalités de traitement que les réponses apportées par les collectifs auto-organisés sont concrètes et que leur mode de gouvernance est efficace : les acteurs se sentant concernés, ils sont prêts à donner de leur temps et à s'impliquer dans la gestion du bien. C'est donc par la délibération et leur proximité avec les ressources défendues que ces collectifs sont à même de produire et de faire respecter les règles communes indispensables à la protection de celles-ci. Les communs sont donc précieux pour se positionner comme une alternative à la gestion privée ou comme une occasion nouvelle de repenser l'action publique.

Le réservoir de connaissances et d'expériences sociales du mouvement associationniste

L'écologie cherche encore un modèle qui lui permette de réinventer l'idée de progrès social à l'aune des nouveaux impératifs, exactement comme l'ont fait les différents mouvements sociaux au XIX^e siècle. Pour le chercheur Pierre Charbonnier, elle a besoin de se structurer idéologiquement et intellectuellement. C'est ainsi que, pour lui, l'écologie contemporaine pourrait s'appuyer sur l'expérience des grandes luttes sociales du XIX^e siècle, notamment, dont le prolongement se retrouve aujourd'hui dans les trajectoires de l'ESS. Ce réservoir de connaissances dont est détentrice la mutualité peut servir de guide sur le chemin de la transition écologique, comme modalités pour la réussir mais aussi pour penser l'écologie contemporaine au regard de son enchevêtrement avec les structures politiques et économiques.

Catalyser les projets

Enfin, il faut s'organiser pour rendre visible et favoriser le développement d'initiatives qui relèvent tout à la fois d'une démarche autour de la notion de communs et d'une appartenance à l'ESS. Les mutuelles, tout comme les associations et les coopératives, peuvent jouer le rôle de catalyseur des changements radicaux de comportement que nous avons à faire. Elles ont une fonction essentielle à remplir afin de garantir une transition environnementale qui soit également socialement juste. Et ce d'autant plus que l'écosystème de l'ESS se développe et distille ses valeurs dans la société.

Ces différentes pistes permettent à une mutualité inscrite comme l'un des acteurs précurseurs de l'ESS de trouver, dans la transition environnementale, à la fois un prolongement des grands combats sociaux qui ont été à son origine et une chance pour faire adopter les modèles vertueux de l'ESS.

Parmi les idées émises, nous retenons ces pistes d'action :

- soutenir des initiatives et des projets responsables grâce à des fonds à impact ;
- s'inspirer de la philosophie des collectifs auto-organisés ;
- s'inscrire comme acteur dans les pôles territoriaux de coopération économique.

Les invités

Philippe Eynaud est professeur en sciences de gestion à l'IAE de Paris, université Paris-1 Panthéon-Sorbonne. Ses thèmes de recherche portent sur

les systèmes d'information, la gouvernance et l'innovation sociale dans le champ de l'ESS. Il est membre du conseil scientifique de l'Institut Montparnasse.

Fanélie Carrey-Conte était, au moment de l'enregistrement du podcast, secrétaire générale et directrice de la coopération d'Enercoop, fournisseur français d'énergie d'origine renouvelable, qui se démarque des autres fournisseurs par sa forme coopérative.

Alexandre Tortel est directeur de la mission « Mutuelles Impact » et directeur adjoint de la communication à la Fédération nationale de la Mutualité française (FNMF).

Pour écouter ce podcast : <https://urlz.fr/mB6r>

8. www.mutuellesimpact.fr

CHAPITRE 10

Comment faire évoluer positivement le fonctionnement des organisations de l'ESS ?

Ce texte est inspiré par les propos de Jean-Louis Bancel, interrogé par la journaliste Carole Renucci, dans un épisode du podcast Bâtissons des futurs solidaires intitulé « Comment faire évoluer positivement le fonctionnement des organisations de l'ESS ? ».

Les structures composant le tissu de l'économie sociale et solidaire sont de formes et de tailles diverses, certaines agissant à des niveaux locaux et d'autres ayant une envergure internationale. Les questions organisationnelles n'y sont donc pas homogènes. Cependant, la démocratie est un principe partagé, qui trouve ses fondements dans l'histoire de ce mouvement. Quand, au XIX^e siècle, le monde coopératif a pris forme, la démocratie politique représentative se mettait en place. C'est dans l'effervescence d'un renouveau politique et les premiers pas de la souveraineté nationale du peuple que le mouvement mutualiste, porteur de cette philosophie émancipatrice, s'est installé en Europe.

À l'heure où la démocratie politique s'essouffle, où sa validité comme modalité de gouvernement est remise en cause dans plusieurs pays occidentaux, il est intéressant de se pencher sur les effets de cet essoufflement dans les organisations coopératives et de se demander comment elles peuvent raviver la fonction de laboratoire démocratique qui fut celle de leurs débuts.

Une démocratie singulière à l'épreuve du temps

La construction des mouvements mutualistes a certes varié d'un pays à l'autre, mais elle se résume par cette vision : « une personne, une voix ». Cette terminologie qui peut sembler aujourd'hui commune porte pourtant en elle une philosophie particulière, témoin de l'avance sur son temps de la mutualité et de sa défense du principe d'égalité. En effet, dans la construction de la démocratie politique au XIX^e siècle, seuls les humains du genre masculin avaient le droit de s'exprimer. Au sein des mutuelles, l'ouverture démocratique était plus large : les femmes occupaient une place particulière, de même que les mineurs, qui avaient le droit d'adhérer sans l'autorisation de leurs parents. Ces structures étaient par essence des outils et des laboratoires d'émancipation.

Cependant, si le principe démocratique des mutuelles résonne avec celui de la sphère politique, il n'est pas – par essence – de même nature. À un moment de doute démocratique, s'interroger sur ces différences ainsi que sur la finalité de ce mode de gouvernance et sur son fonctionnement initial peut faire émerger des réponses à l'essoufflement que les structures mutualistes connaissent.

Il s'agit donc bien, depuis la création du mouvement mutualiste, de trouver des solutions pratiques pour répondre aux défis de protection, d'assurance et d'émancipation des populations d'adhérents. Dans le schéma historique, la structure souveraine est l'assemblée générale, le peuple des adhérents s'y exprime. Or, pendant longtemps, les structures sont restées de petite taille. La démocratie qui s'y déroulait ressemblait à celle des cantons suisses, c'est-à-dire que l'assemblée générale délibérait des points importants et essentiels, et confiait à des élus la responsabilité d'assurer la mise en œuvre de ses décisions. Petit à petit, ces structures ont grandi, se sont renforcées et ont embauché des collaborateurs. Et le sujet de fond de la démocratie coopérative ou mutualiste s'est déplacé. La complexification de l'organisation – où l'on est passé d'une démocratie directe à une démocratie représentative et d'une gestion directe à la délégation de la gestion – n'a pas changé la finalité de la démocratie mutualiste, mais l'a rendue plus abstraite. Il ne s'agit plus simplement de savoir s'il y a assez de choses qui se passent en assemblée générale ou si le conseil d'administration délibère sur assez de points, mais comment cela se passe entre les élus, ceux qui ont un pouvoir confié par les adhérents, et les gestionnaires, qui, eux, sont là théoriquement par délégation, mais qui, en fait, s'occupent du quotidien.

C'est dans la distanciation entre ceux qui votent et ceux qui exécutent que se trouvent les limites de la démocratie représentative – distanciation qui trahit en quelque sorte l'essence du fonctionnement mutualiste. Mais, aujourd'hui, les nouveaux outils d'échange, de communication et de participation peuvent être utilisés pour renouer avec une démocratie directe, et ce dans la réaffirmation de la finalité de la démocratie mutualiste. Pour ce faire, il faut réfléchir à ces deux acteurs que sont les dirigeants, d'une part, et le socle démocratique des adhérents, d'autre part. Des innovations sont possibles dans ces deux champs.

La place et le rôle des dirigeants dans un objectif de démocratie renouvelée

Une question centrale est à poser, celle de la responsabilité des dirigeants. Cette responsabilité est double : s'assurer du bon fonctionnement de la structure et, dans le cadre d'un exercice démocratique, faire partager une stratégie aux adhérents et aux collaborateurs. Pour ce qui est du dirigeant élu, le président, il doit avoir la capacité d'anticiper, de faire valoir ce qui pourrait être fait, de faire émerger des utopies ou de les transformer en réalités. Car les utopies ne sont pas des rêves, ce sont des projets auxquels on va donner corps progressivement. Dans ces systèmes complexes, aux horizons temporels différents, aux publics d'adhérents et de salariés divers, la responsabilité du dirigeant, du leader, est de faire converger les intérêts.

Il y a aussi le dirigeant du quotidien : le directeur général. Ainsi le président et le directeur général doivent-ils convaincre ensemble à la fois les salariés et les adhérents via le débat : on peut ne pas être d'accord au sein d'un conseil d'administration, mais tout le travail sera d'essayer de faire en sorte que, petit à petit, un maximum de personnes parviennent à converger. Il ne s'agit pas de faire taire l'opposition, mais de s'assurer que, lorsque le vote a eu lieu, tout le monde se plie aux décisions prises.

Au-delà de cette responsabilité, une autre question se pose qui touche à la spécificité des modèles démocratiques d'entreprise : celle de l'« éducation » des dirigeants, en particulier les dirigeants permanents de la structure, aux principes mutualistes. Car la gestion d'une entreprise mutualiste se fait dans une optique démocratique, et la définition de la bonne gestion et des bonnes orientations stratégiques doit se penser en termes de satisfaction des besoins et des aspirations des adhérents. Il faut donc que les dirigeants se mettent davantage à l'écoute de ces derniers. C'est bien l'assemblée générale qui décide et ils doivent l'accepter.

D'autant plus qu'il y a aujourd'hui un risque d'isomorphisme, du fait que les dirigeants permanents des mutuelles et des coopératives sont aussi jugés par leurs pairs, leurs confrères des autres structures, qui n'ont pas forcément les mêmes finalités. Ceci les ramène à l'aune de la bonne gestion, notamment financière : s'ils sortent de « moins bons » résultats que leurs confrères, ils seront désavoués. Or si leurs clients sont satisfaits, même avec des niveaux de résultats plus faibles (ce qui est normal puisqu'il n'y a pas de dividendes dans une mutuelle ou dans une coopérative), le système devrait pouvoir l'accepter. Mais, les dirigeants circulant d'une structure à l'autre, ils emportent à la semelle de leurs souliers ce concept de comparabilité et donc d'isomorphisme...

Dans ce contexte, il faut redonner le pouvoir aux adhérents. Ils sont les gardiens des valeurs et des visions mutualistes. Cela touche à la question de la confiance qu'il faut nourrir. Il s'agit bien de repenser l'intégralité de l'exercice démocratique tant sur la forme que sur le fond.

Réaffirmer la double qualité qui préside à l'engagement mutualiste

On ne naît pas adhérent, on le devient. Le principe de la liberté d'adhésion est un point clé dans le système coopératif ou mutualiste tel que nous le concevons. Nul n'est obligé de s'engager dans une coopérative ou dans une mutuelle. Ce fut d'ailleurs un grand sujet de débat, après la révolution bolchevique, quand le système stalinien a récupéré le concept « coopératif » pour le rendre obligatoire. Toutes proportions gardées, c'est aussi une question qui ressurgit avec l'obligation faite à l'employeur de choisir la mutuelle de ses salariés ; cette obligation entre en opposition

formelle avec le premier principe coopératif, celui de l'adhésion volontaire et ouverte à tous.

Cependant, de ces « adhérents contraints » il est possible de faire des adhérents engagés, car la mutualité ne se résume pas à un apport de capital. C'est ce qu'on appelle la « double qualité » : je viens d'abord en consommateur parce que j'ai besoin d'une protection d'assurance, mais on me propose d'aller un pas plus loin et de devenir un acteur en devenant adhérent. Ce principe fondamental dans la mutualité irrigue le monde de l'ESS, comme en témoignent les nouvelles formes de coopératives de consommateurs, comme la Louve, à Paris. Au-delà de la cotisation, les mutuelles offrent la possibilité de s'engager au service de l'intérêt collectif.

Dans une époque où la recherche de sens est devenue fondamentale, la réaffirmation de la double qualité de l'adhérent devient une force pour nourrir tant la démocratie interne que l'attractivité de nos structures.

La démocratie du quotidien et le principe de subsidiarité

Pour maintenir la confiance, il faut essayer de se réapproprier l'un des principes démocratiques classiques de nos univers, le principe de subsidiarité, que l'on peut résumer ainsi : laisser au bon échelon les prises de décision. Le principe de subsidiarité est une maxime qui fait reposer la responsabilité d'une action sur l'entité compétente la plus proche de ceux qui sont directement concernés par cette action. Lorsque des situations excèdent les compétences d'une entité donnée responsable de l'action, cette compétence est transmise à l'entité d'un échelon hiérarchique supérieur et ainsi de suite. Le principe de subsidiarité veille à ne pas déconnecter la prise de décision publique de ceux qui devront la respecter. Il est ce système

qui permet de nourrir la démocratie du quotidien tout en luttant contre le développement de la bureaucratie.

Cette démocratie du quotidien est un enjeu central pour la vitalité des systèmes coopératifs et mutualistes. Il ne faut plus rester dans la temporalité restreinte d'une annualité des échanges – qui plus est si cela se limite à l'assemblée générale réunie pour voter sur des comptes déjà clos. Cela ne présente aucun intérêt pour les adhérents, et les mobilisations ne peuvent pas être fortes : demander des comptes, c'est important, mais ça ne suffit pas. C'est en apportant du contenu, des matières à réflexion et à échanges, que la démocratie vivra.

Aux vecteurs classiques (les magazines ou newsletters, par exemple) il faut ajouter des mécanismes ascendants, pour faciliter et encourager les moments d'interpellation de la part des adhérents. Il faut donc trouver des solutions pour aller chercher ceux qui ne parlent pas ; il faut entendre ce que les gens ne disent pas. Il faut organiser des assemblées générales déconcentrées, des rencontres avec les adhérents, des événements pour encourager les échanges directs, des plateformes d'information et de coopération... Il faut moderniser les mécanismes de débat en innovant dans les usages des moyens à disposition.

C'est bien l'innovation qui est au cœur de ce sujet : l'innovation sociale, l'innovation de gouvernance, l'innovation technologique. Comment rendre plus visible, plus perceptible, plus adaptée à notre époque l'identité mutualiste ? Si les principes qui animent les acteurs de l'économie sociale et solidaire sont universels, ils ne sont pas éternels. Il faut donc ouvrir de nouveaux champs. L'innovation, accompagnée par les échanges internationaux qui la nourrissent, est un facteur déterminant pour la longévité des mutuelles comme entreprises démocratiques, et pour le rayonnement de leur démarche coopérative mutualiste.

Parmi les idées émises, nous retenons ces pistes d'action :

- considérer l'éducation des dirigeants comme un objectif de gouvernance renouvelée ;
- développer la confiance grâce au principe de subsidiarité ;
- encourager l'innovation sociale, technologique et de gouvernance.

L'invité

Jean-Louis Bancel, au moment de l'enregistrement du podcast, était président de Coop-FR, l'organisation représentative des entreprises coopératives françaises. Il siège au Conseil supérieur de la coopération et au Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire. Il a notamment présidé le Crédit coopératif et Cooperatives Europe, et a été vice-président de l'Alliance coopérative internationale (ACI). Il est également président de la Mutuelle centrale des finances et de la Fondation Crédit coopératif.

Pour écouter ce **podcast** : <https://urlz.fr/mB7a>

CHAPITRE 11

Retrouver du sens grâce aux entreprises de l'ESS

Ce texte est inspiré par les échanges entre Flora Bernard et Dominique Mahé dans un épisode du podcast Bâtissons des futurs solidaires intitulé « Retrouver le sens grâce aux entreprises de l'ESS ».

Dans une société où l'inquiétude pour l'avenir grandit et où la quête de sens devient une préoccupation majeure, les entreprises ne peuvent plus s'en tenir à la définition de leur rôle donnée par l'économiste Milton Friedman. Au-delà de leur simple valeur productive, de la nécessité d'être rentable économiquement et de la rétribution des actionnaires, de nouvelles raisons à l'existence des entreprises sont attendues, notamment des objectifs sociaux ou environnementaux. L'époque est bien celle de l'entreprise politique, actrice engagée dans la société et comptable de ses actions, comme en témoignent la loi Pacte (plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises) promulguée en 2019 et la création en France de la qualité de « sociétés à mission ».

Les entreprises de l'économie sociale et solidaire sont par définition des entreprises politiques, parce qu'elles défendent des valeurs garantes des

biens communs, mais aussi parce que l'exercice de la gouvernance y est participatif. Elles ont été les pionnières de ce modèle aujourd'hui revendiqué par de plus en plus d'entreprises. À elles cependant de se saisir de ce moment pour ne pas laisser disparaître leur singularité, pour réaffirmer leurs engagements mais aussi pour en faire une opportunité de remobiliser leurs soutiens et en gagner de nouveaux.

Une loi qui légitime la vision des entreprises de l'ESS

Cette apparition des sociétés d'un nouveau type consacre le rôle politique – au sens de *polis* en grec, qui veut dire « cité » – de l'entreprise. Ce sujet n'est pas nouveau, mais la loi Pacte lui donne une dimension nouvelle.

« Replacer les entreprises au centre de la société en modifiant le Code civil et mieux associer les salariés à leur gouvernance et à leurs résultats par le développement de l'intéressement et de la participation » : c'est ainsi qu'est défini l'un des objectifs de la loi Pacte. Pour ce faire, elle crée de nouvelles normes et de nouvelles qualités juridiques qui, nous allons le voir, résonnent particulièrement avec la conception qu'ont les entreprises de l'ESS de leur rôle et de leur gouvernance.

En premier lieu, cette loi modifie le Code civil pour y apporter une norme de gestion réflexive, expression d'une responsabilité sociale et environnementale des entreprises. Elle offre la possibilité aux entreprises volontaires de se doter d'une « raison d'être » et crée la qualité juridique de « société à mission ». Une entreprise adoptant une raison d'être doit inscrire celle-ci dans ses statuts : elle énonce ainsi sa vocation, ses engagements et les actions qui façonnent sa stratégie, au-delà de la seule rémunération des

actionnaires. Elle doit également préciser pour chaque engagement les moyens mis en place. La qualité de société à mission, quant à elle, offre la possibilité aux entreprises de s'engager expressément dans des missions d'intérêt social et environnemental. Un organe tiers indépendant et un organe interne doivent se charger de vérifier l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux mentionnés dans ses statuts. Ceci permet de rendre compte de ses réalisations en rapport avec ce qu'elle affiche et d'évaluer l'accomplissement de la mission dans une démarche de transparence. Mais cette loi modifie aussi la gouvernance en augmentant le nombre d'administrateurs salariés pour les entreprises disposant d'un conseil d'administration.

Rôle et responsabilités, obligation de preuve et implication des parties prenantes tant dans la validation des efforts engagés que dans la gouvernance : les temps que nous vivons et la loi Pacte contribuent à prouver que les valeurs et la façon d'agir des entreprises de l'économie sociale et solidaire sont porteuses. Ces entreprises, fondées sur un projet social riche de sens, sur l'idée qu'elles ont un rôle à jouer dans la société et sur les modalités mêmes de leur exercice, ont aujourd'hui une chambre d'écho plus forte, mais aussi l'occasion unique de porter leurs exigences encore plus haut et sur d'autres terrains.

De nouvelles exigences et opportunités

La question du sens a fait une entrée fracassante dans les sujets de société ces dernières années. Cela témoigne sans doute de l'essoufflement d'un modèle capitaliste qui n'offre d'autre horizon que celui de la consommation. Parmi ces questionnements, il y a celui du sens au travail : le temps passé au travail doit, pour une partie croissante de la population, contribuer à une mission utile à la société. Des enquêtes sur les motivations

qui poussent les jeunes à s'engager dans une entreprise ont révélé des revendications nouvelles, au-delà de la rétribution, telles que le fait de travailler pour des entreprises où le sens de l'intérêt général et du bien commun est développé. Si les jeunes générations sont les plus emblématiques de ces nouvelles attentes, le phénomène est transgénérationnel. C'est un mouvement de fond, porteur de nouvelles réalités et d'une autre vision de la société, extrêmement exigeant pour l'avenir. Et l'ESS est particulièrement à même de s'inscrire, voire de donner l'exemple, dans ce mouvement.

La société est en action, du citoyen au législateur. L'époque est à de nouvelles formes d'engagement, d'actions et de responsabilités. Elle est sans aucun doute porteuse pour un monde mutualiste qui se cherche une nouvelle impulsion, que ce soit dans sa gouvernance ou dans sa relation aux adhérents, ou même dans sa place dans la société. Si le projet social est au fondement même de l'existence de la mutualité, de nouveaux combats sociétaux voient le jour. Le secteur mutualiste peut s'interroger sur la différence que ses entreprises apportent dans la société, et en faire ses fers de lance dans une société en quête de nouveaux modèles.

Le fonctionnement mutualiste, un exemple de gouvernance en résonance avec la société

Le monde de la mutualité est celui de la liberté et de l'engagement. C'est aussi celui des entreprises qui vivent au rythme de ces valeurs et actions, qui s'organisent pour les porter et les incarner, qui se dotent d'une organisation démocratique, déléguant les choix stratégiques et les orientations à sa communauté de sociétaires. Car si « être sociétaire » veut

dire adhérer librement à une mutuelle, cela signifie aussi acter un engagement – engagement plus ou moins vif, plus ou moins fort, plus ou moins proche de la gouvernance de la mutuelle. Et le premier acte de l'engagement c'est l'expression par le vote, voire le fait d'être soi-même candidat à l'élection pour représenter la collectivité des sociétaires.

Même si la démocratie perd de sa force au sein du mouvement, ce n'est pas synonyme d'échec du modèle. Cela peut être l'expression d'une contamination du désengagement des citoyens par rapport à la démocratie politique, lié à une perte de confiance. La mutualité sait qu'elle doit redynamiser ce processus démocratique : elle en connaît les vertus, et l'ouverture, par la loi Pacte, des conseils d'administration à plus de salariés prouve bien que cette dynamique d'entreprise est encourageante. L'ancrage territorial sur lequel repose l'organisation des mutuelles peut être une source de renouveau. Car être sociétaire et militant, c'est exprimer non seulement l'envie d'être servi par sa mutuelle, mais aussi l'envie de la servir. Et servir la mutuelle, c'est aussi servir les autres. Cette proximité développée avec les sociétaires est incontestablement un atout de fidélité, de développement du sentiment d'appartenance et d'engagement des sociétaires pour désigner leurs représentants par le vote, voire pour être élus eux-mêmes. Démocratie et proximité sont bien ce tandem qui peut être transposé dans les autres entreprises.

En outre, le temps de l'élection a une autre vertu. S'il permet de mobiliser l'entreprise tout entière, de faire vivre l'entreprise autour de ses valeurs, il est aussi cette possibilité de rejoindre l'exigence de sens au travail. Car si, aujourd'hui, la mutualité est positionnée sur le projet social (l'impact de l'entreprise dans la société) et sur la gouvernance, il existe un troisième sujet, essentiel, auquel elle peut sans doute contribuer : l'organisation du travail et du management, qui concourt elle aussi à donner du sens au travail.

Refonder le travail : démocratie et autonomie

La question de l'organisation du travail soulève une interrogation plus large : quelle vision de l'être humain sous-tend cette organisation ? Les entreprises de l'ESS portent en elles la confiance en la capacité de l'autre et promeuvent l'autonomie. En entreprise, cela s'incarne dans le « management par la confiance », qui s'inscrit aussi dans l'horizon d'une gouvernance démocratique.

L'exemple de la Maif, où le choix a été fait de rendre les équipes et les collaborateurs plus autonomes dans leur activité professionnelle en leur donnant le plus de responsabilités possible, prouve que le management par la confiance fonctionne. Cela se traduit par exemple, dans la relation avec les sociétaires, par l'absence d'objectifs de nature commerciale : il n'y a pas de commission au contrat vendu, il n'y a pas de script standardisé ; la Maif a fait le choix de la confiance en ses salariés. Dans cette dimension d'autonomie, il y a la conviction que, lorsque quelqu'un arrive au travail, il ne laisse pas son intelligence à la porte de l'usine ou de la mutuelle. Cette attitude a aussi un impact sur la relation avec les sociétaires. À l'origine de cette réussite, on trouve la symétrie des attentions ; cela signifie que l'attention et la reconnaissance demandées aux collaborateurs à l'égard des sociétaires sont reflétées en miroir par le management de l'entreprise, et particulièrement par les managers de proximité.

Cette vision humaniste que porte la mutualité dans ses valeurs, quand elle est transposée dans le monde de l'entreprise, permet aux collaborateurs de se responsabiliser et donc de trouver le sens de leurs actes.

Devenir société à mission ?

Nous l'avons vu, aujourd'hui et encore plus demain, le rôle des entreprises ne doit pas se limiter à l'objet social classique codifié – même si ce code a évolué. Une révolution importante, conséquente, exigeante pour les entreprises, est en marche : celle de l'impact. Si les entreprises relevant de l'ESS l'ont précédée, elles ne peuvent se laisser dépasser. La multiplication des sociétés à mission dans le champ économique, la publicité faite autour de cette qualité d'entreprise pourraient les affaiblir. En effet, la mesure d'impact des actions est inscrite dans les statuts des entreprises à mission. Il faut donc que les entreprises de l'ESS réagissent et s'inscrivent dans cette logique. Non seulement en faisant reconnaître leur rôle social et en s'inscrivant haut et fort comme des actrices engagées. Mais aussi en prenant des engagements publics, évaluables, mesurables, opposables, en mettant en place un comité de mission, organe indépendant de la gouvernance de l'entreprise, conseillant les entreprises sur leurs objectifs et assurant le suivi de leurs avancées. Alors l'ESS parlera le même langage que les autres entreprises face aux citoyens et aux consommateurs.

Oser s'affirmer comme le héraut d'une nouvelle société

Le monde de l'économie sociale et solidaire a longtemps péché par une discrétion excessive. Si le monde coopératif et la mutualité s'expriment de plus en plus, ils pourraient le faire encore davantage, notamment dans un contexte où leur vision est confortée. Les occasions de communiquer sont nombreuses et les audiences diverses. À leurs adhérents ou sociétaires, les entreprises de l'ESS peuvent mieux rendre compte de leur action. À la société civile, elles peuvent prouver qu'une entreprise n'a pas à choisir entre viabilité et engagement. Aux populations actives, elles peuvent

démontrer qu'il existe un pan entier de l'économie où le sens, la défense des biens publics et une gouvernance ouverte existent – que le travail n'entraîne pas forcément le sacrifice de ses idéaux. Enfin, elles sont en mesure de porter dans le débat public la question du rôle politique des entreprises.

Le monde de l'économie sociale et solidaire est longtermiste. Dans les mutuelles d'assurance ou de santé, dans les coopératives, il n'y a pas la hantise des résultats trimestriels et la pression de l'actionnaire. Comme les mutuelles l'ont prouvé durant la pandémie de covid-19, cette approche n'empêche pas la réactivité, voire la proactivité. Au contraire, la capacité d'innovation ou d'adaptation de l'ESS va de pair avec une stratégie qui s'inscrit dans la durée.

Nous pouvons être confiants dans le devenir de l'économie sociale et solidaire : les temps lui sont favorables. Elle doit faire de la loi Pacte une opportunité.

**Parmi les idées émises, nous retenons
ces pistes d'action :**

- se saisir de la loi Pacte pour faire connaître les valeurs de l'ESS ;
- s'appuyer sur la preuve par l'exemple pour communiquer sur la mutualité ;
- faire des valeurs de l'ESS des principes de fonctionnement à tous les échelons de l'entreprise.

Les invités

Dominique Mahé a été président du groupe Maif de 2016 à 2022.

Flora Bernard est diplômée de la London School of Economics. Sociologue de formation et aujourd'hui philosophe en entreprise, elle est présidente de l'agence de philosophie Thaé, qu'elle a fondée.

Pour écouter ce **podcast** : <https://urlz.fr/mB7K>

CHAPITRE 12

L'ESS, modèle économique de demain ?

Ce texte est inspiré par les échanges entre Jean-Louis Cabrespines et Danièle Demoustier dans un épisode du podcast Bâtissons des futurs solidaires intitulé « L'ESS, modèle économique de demain ? ».

La loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire a permis d'inscrire l'ESS dans un cadre plus large, mais aussi de la faire reconnaître plus globalement que ce n'était le cas jusque-là, depuis la création de la Délégation à l'économie sociale en 1981. En ne considérant plus l'ESS comme une économie archaïque, marginale et simple auxiliaire des politiques publiques, la loi permet à ses valeurs et principes d'action d'être plus largement adoptés par d'autres acteurs économiques, ouvrant la possibilité qu'elle devienne un modèle à l'heure des grands impératifs sociétaux et environnementaux.

Cependant, il reste de nombreux défis pour que ce modèle soit pleinement transposé et valable. Législatifs d'abord, afin que les exigences que s'imposent les acteurs traditionnels de l'ESS (associations, fondations, coopératives, mutuelles) soient pleinement respectées par les nouveaux entrants. Internes ensuite, car face à un essoufflement de leurs modalités de gouvernance, les acteurs de l'ESS doivent repenser leur démocratie.

Une loi primordiale mais non sans limites

La loi de 2014 est le produit de la première vraie concertation entre les acteurs de l'économie sociale et solidaire et les pouvoirs publics, qu'il s'agisse de l'État, du Parlement ou des représentants des organisations d'élus. Elle définit le périmètre de l'ESS (c'est-à-dire les types d'entreprises qui en relèvent) et, outre les acteurs traditionnels, elle désigne une nouvelle catégorie : les « entreprises commerciales de l'ESS ». Pour ces dernières, l'acquisition de cette qualité se fait par voie déclarative, au moment de l'immatriculation et du dépôt des statuts, à condition de respecter les grands principes de gouvernance du secteur – une lucrativité encadrée et une gouvernance démocratique – et de se donner un objectif d'utilité sociale. L'utilité sociale est ici définie par le respect de l'une des conditions suivantes : apporter un soutien à des personnes vulnérables (pour des raisons de santé ou de situation économique ou sociale), contribuer à la cohésion territoriale ou à la préservation du lien social, participer à l'éducation à la citoyenneté, ou concourir au développement durable, à la transition énergétique, à la promotion culturelle ou à la solidarité internationale. L'agrément « entreprise solidaire d'utilité sociale » (Esus) est également créé pour les entreprises de l'ESS, quel que soit leur statut, dont l'activité présente une utilité sociale significative constituant l'objet principal de l'entreprise. Celle-ci doit également respecter des critères stricts d'encadrement de la rémunération des salariés.

La loi marque une avancée réelle. Toutefois, le préambule qui inscrivait davantage l'ESS dans un projet politique de développement socio-économique global ayant été supprimé, elle a un caractère très technique et limite l'ESS à un « mode d'entreprendre ». Or s'il y a un type d'entreprise qui porte une vision politique de la société, c'est bien celui relevant traditionnellement de l'ESS.

Par ailleurs, ses dispositions législatives appellent des objections. La loi définit l'utilité sociale de manière très précise ; or, cette notion ayant évolué depuis 2014, il faut la modifier. Par ailleurs, une fois l'agrément Esus délivré, aucun moyen de contrôle n'est prévu. Dans ces conditions, comment s'assurer que les « entreprises commerciales de l'ESS » appliquent réellement les principes de base de l'ESS ? Il aurait pourtant été facile de prendre modèle sur les coopératives, qui ont l'obligation réglementaire d'établir un cahier des charges propre et de procéder à sa révision tous les cinq ans, examen qui permet de veiller à la conformité du fonctionnement des organisations aux principes coopératifs et à leur objet social. Ce principe est absent dans la majorité des « entreprises commerciales de l'ESS ».

Cette loi, sa rédaction et son fonctionnement entrent donc dans une période d'aménagements, dans une logique de processus qu'il faut maintenir ouvert.

Des interrogations et de nécessaires ajustements

En effet, au-delà de ces questions propres aux dispositions de la loi, s'ajoutent celles soulevées par les évolutions de la société, les modalités de fonctionnement et de gouvernance des entreprises de l'ESS (mises à mal par un certain essoufflement) et le poids des pouvoirs publics dans certains secteurs. Autant de menaces dont il faut comprendre les ressorts pour être à même d'y répondre.

Le principe démocratique – c'est-à-dire la capacité pour chaque membre de prendre part aux décisions qui concernent la création puis la vie et le développement de la structure – est fondamental dans le

fonctionnement des acteurs historiques de l'ESS. Or il est fortement questionné sur deux plans, affaiblissant par là ces entreprises. Premièrement, il s'agit d'une démocratie limitée aux membres : il faut être adhérent, associé, coopérateur ou mutualiste pour avoir voix au chapitre. Les autres parties prenantes de l'organisation ne sont pas toutes représentées dans ce pouvoir de décision, parmi lesquelles les salariés : peu d'entre eux peuvent s'exprimer. Deuxièmement, la complexité de secteurs particuliers et la taille de certaines structures ont des conséquences directes sur cette démocratie économique. Les règles complexes du marché international et les obligations légales auxquelles les banques coopératives sont soumises peuvent ainsi décourager l'expression démocratique. La taille de certaines structures, comme les mutuelles, a aussi des conséquences sur ce mode de gouvernance, car il est impossible de faire voter 2 millions d'adhérents.

Pour répondre à ces deux cas de figure, des strates ont été créées : les personnes sur le terrain élisent des représentants qui prennent des décisions pour elles à l'occasion de l'assemblée générale annuelle. Mais la conséquence de cette évolution est que le sociétaire ou l'adhérent peut se sentir dessaisi de sa responsabilité. D'autant plus que cette démocratie représentative vit les mêmes limites, les mêmes questionnements que la démocratie politique dont elle est contemporaine : abstention, présence moindre aux assemblées générales, difficultés de renouvellement des administrateurs dans certaines structures...

Le fonctionnement démocratique peut aussi être limité par le secteur d'activité et donc le rôle qu'ont ces entreprises. Prenons l'exemple du secteur social et médico-social : les conseils d'administration et les adhérents y ont moins de pouvoir que dans toute autre association, car ils sont tenus par les politiques publiques. Les orientations adoptées sont souvent imposées et le conseil d'administration devient en quelque sorte un « applicateur » des décisions prises ailleurs. Quand on est prestataire pour

les pouvoirs publics, la démocratie ne sert donc plus qu'à animer la fonction employeur et les relations interindividuelles ; elle ne définit pas les orientations en fonction de ce qui se passe sur le terrain.

En outre, des interrogations relatives au monde associatif ont émergé, et ce pour plusieurs raisons. En premier lieu, un président élu d'une association n'a pas forcément les compétences pour en assurer le fonctionnement : c'est ainsi que beaucoup d'associations se retrouvent aux prud'hommes parce qu'elles n'ont pas les connaissances nécessaires pour gérer des salariés. La deuxième interrogation concerne l'évolution du monde associatif : les conseils d'administration sont constitués d'une majorité de membres âgés. Il y a un désir fort d'engagement chez les jeunes, mais la structure et la gouvernance associatives telles que décrites dans les statuts, ainsi que les règles de fonctionnement de ces structures, ne répondent plus à leurs aspirations, dans la mesure où ils souhaitent s'engager de manière plus ponctuelle et flexible.

Il faut donc mener un vrai travail pour prendre en compte l'évolution de la société. D'abord, trouver des modalités pour que les salariés, les bénévoles et les administrateurs travaillent conjointement, et pour que les salariés soient associés au projet politique. Ensuite, accentuer la formation des dirigeants pour les armer à mener leurs missions. Également, promouvoir un vrai travail de concertation entre les associations et les pouvoirs politiques. S'il y a déjà eu des avancées, en particulier via des conventions pluriannuelles d'objectifs et de moyens qui permettent de poser un certain nombre de cadres, il est primordial d'approfondir cette pratique.

Enfin, le monde de l'ESS doit protéger sa singularité s'il veut imposer sa vision. Car dans une société en demande d'acteurs responsables, le politique a répondu par la mise en place d'une nouvelle qualité pour les entreprises lucratives, celle de « société à mission ». La volonté qu'ont certains acteurs traditionnels de l'ESS de l'obtenir pourrait être dangereuse pour le secteur. En effet, ces acteurs sont par essence des « sociétés à

mission », et cette ambition de se redéfinir par ces grilles posées par la loi Pacte pourrait remettre en question l'existence même de l'ESS.

Éducation, sociocratie, citoyenneté économique

Néanmoins, il se crée déjà beaucoup de modalités pour répondre à ces mutations, et de nouveaux leviers sont à activer afin de s'assurer de la pérennité du modèle de l'économie sociale et solidaire. Parmi ceux-ci, nous pouvons nous attarder sur le rôle de l'éducation comme vecteur de diffusion des valeurs de l'ESS au sein de la société, et sur des expérimentations démocratiques favorisant l'implication des différentes parties prenantes, luttant ainsi efficacement contre leur désengagement. L'éducation, ici, ne se limite pas à la transmission de connaissances, mais comprend des notions plus larges d'ouverture à des manières de vivre, de respecter l'autre et de construire ensemble.

Ainsi, l'Office central de la coopération à l'école, qui existe depuis 1910, propose à des élèves de devenir eux-mêmes les acteurs de leur structure collective éphémère. D'autres initiatives, ouvertes à tous les publics, permettent de promouvoir des projets communs – c'est-à-dire de les construire, de les faire vivre et de les vivre – au sein de mouvements sortant des logiques associatives à objet unique, refermées sur celui-ci, pour s'ouvrir à des sujets plus divers.

L'injection de nouvelles formes de démocratie dans les structures de l'ESS peut également permettre de réaffirmer cette modalité de gouvernance. Il faut revenir à une conception de la démocratie qui ne se limite pas au vote, car elle se vit aussi par l'organisation de débats et la réflexion collective. Les entreprises de l'ESS peuvent ainsi redonner envie

aux parties prenantes de participer à la vie de la structure en les interrogeant sur des questions de vie quotidienne : loin des débats complexes, la remobilisation est possible et, à terme, après avoir réconcilié les différents acteurs avec cette pratique, les questions plus stratégiques pourront être abordées.

Ces structures peuvent aussi s'inspirer des pratiques à l'œuvre dans d'autres mouvements. Comme celui sur le climat qui invente de nouveaux modes d'organisation autour de la sociocratie avec les élections sans candidat, le tirage au sort des représentants, le consensus et le consentement. Ou comme le mouvement communautaire anglo-saxon, qui se construit autour de la notion d'*empowerment*, traduite en français par « pouvoir d'agir », mais que nous pouvons aborder par le prisme de la « citoyenneté économique ». Aujourd'hui, ce droit à l'initiative, qui est aussi d'ailleurs un droit à l'erreur, est davantage reconnu. La citoyenneté économique permet de retrouver l'esprit de l'éducation populaire : tout un chacun, là où il est, peut se réapproprier, à sa mesure et progressivement, ces actes basiques de la vie quotidienne que sont consommer, se soigner, se loger, travailler.

Autant de possibilités à explorer, et ce d'autant plus que les jeunes le demandent – ils créent des collectifs pour ne pas être enfermés dans des cadres trop rigides – et que les limites de l'économie de marché se font sentir.

Promouvoir des logiques économiques nouvelles

Il existe en effet une volonté affirmée de « raisonner » l'économie au niveau mondial. Des points de convergence très forts existent entre les

différents acteurs de terrain qui veulent trouver de nouvelles manières de fonctionner et ne plus faire de la question des marchés et de l'argent le principal objet de leur activité. Et ce alors que les acteurs traditionnels de l'ESS, qui sont régis par des règles de non-lucrativité ou de lucrativité limitée et de démocratie, jouent un rôle régulateur économique et social précieux à notre époque. Leurs statuts doivent donc être plus largement connus et imposés aux entreprises qui veulent s'inscrire dans ce secteur.

La loi peut jouer un grand rôle dans cette période de restructuration globale. Pour mieux saisir les opportunités offertes par ces questionnements, nous renvoyons à l'ouvrage édité par ESS Forum International, le *Guide pour la rédaction d'un droit de l'économie sociale et solidaire*⁹. Son auteur, David Hiez, y compare les lois existant dans le monde et donne des pistes enthousiasmantes pour l'avenir.

Parmi les idées émises, nous retenons ces pistes d'action :

- multiplier les formes d'exercice (représentatif, participatif et sociocratique) pour injecter de la démocratie aux endroits sensibles ;
- s'appuyer sur le développement de la citoyenneté économique pour enrichir l'éducation populaire ;
- repenser la loi sur l'ESS pour inscrire ce secteur dans un projet politique et dans le cadre plus large du renouvellement des logiques économiques.

Les invités

Danièle Demoustier (1949-2023) a été économiste à l'Institut d'études politiques (IEP) de Grenoble, membre de l'équipe de socio-économie associative et coopérative et de l'équipe européenne du réseau Création de richesses en contexte de précarité (CRCP).

Jean-Louis Cabrespines est délégué général du Ciriec France. Il a été président du Conseil national des chambres régionales de l'économie sociale et solidaire (CNCRES) et du Ceges, ancienne organisation représentative de l'ESS, devenue ESS France.

Pour écouter ce **podcast** : <https://urlz.fr/mB8E>

9. Paru en 2021 et téléchargeable sur <https://urlz.fr/nobN>

CHAPITRE 13

La Mutualité française au cœur d'une société en mutation

Ce texte est inspiré par les échanges entre Éric Chenut et la journaliste Carole Renucci dans un épisode du podcast Bâtissons des futurs solidaires intitulé « L'orientation de la Mutualité pour les cinq prochaines années ».

Transition énergétique, ère technologique, crise sanitaire, climat de défiance et bouleversements sociétaux... Notre société est en mutation. Elle se cherche de nouveaux modèles de fonctionnement alors que ceux qui prévalaient jusqu'alors arrivent à épuisement et ne sont plus à même de répondre aux nombreux défis qui se posent. La Mutualité française, actrice engagée dans la société, en subit les conséquences jusque dans son organisation interne. Cependant, parce qu'elle est l'un des derniers espaces où des femmes et des hommes venus d'horizons différents – ayant des aspirations, des engagements personnels, politiques, syndicaux, philosophiques qui leur sont propres – travaillent, agissent et réfléchissent ensemble, elle porte en elle son renouveau.

Le mouvement mutualiste est à la croisée des chemins et les choix qu'il fait aujourd'hui lui permettront de mener à bien la mission qui lui est

assignée au XXI^e siècle : améliorer le bien-être « physique, psychique, social et environnemental » des individus. S’inscrivant dans ce tissu plus large, aujourd’hui dynamique et reconnu, qu’est l’économie sociale et solidaire, il a les moyens d’inspirer un modèle et une philosophie à l’ensemble du monde économique. Un modèle où l’émancipation de chacun contribue au bien commun.

Les transitions en cours s’imposent à la mutualité

Nous faisons face à une triple transition : écologique, démographique et numérique.

La mutualité doit prendre en considération la transition écologique car, avec le développement de maladies liées au changement climatique, elle a un impact direct sur notre santé et, en touchant les modes de production et de consommation, elle est amenée à se répercuter sur le mode de financement et de fonctionnement des mutuelles.

Le vieillissement de la population occidentale, quant à lui, modifie profondément le dynamisme et la répartition des financements dans la société. Il aboutit, entre autres, à une augmentation importante des affections de longue durée. Il faut anticiper ces répercussions du vieillissement en changeant la logique du système de santé, pour passer d’un système de soins à un système de prévention, seul garant du maintien en bonne santé des populations. Dans ce changement de focale, la mutualité a une large place à occuper en devenant un acteur de la prévention, par la mise en place de relais et la promotion d’une bonne hygiène de vie.

Enfin, le numérique et les technologies qui lui sont liées ont des conséquences sur notre société dans sa totalité – sur les liens entre les

individus, les rapports entre ces derniers et les institutions, les modalités d'exercice du pouvoir, etc. Cette numérisation de nos vies et de la société nous expose aussi à la menace de la gouvernance par les datas, dans laquelle les chiffres et les projections risquent de prendre le pas sur l'humain et l'individu. Ses applications possibles dans le champ des protections sociales et de l'assurance nous obligent à prendre une décision éthique. En effet, il y a deux façons d'appréhender l'utilisation des datas. D'un côté, il existe une manière très libérale de s'appuyer sur ces techniques pour segmenter davantage le marché de la santé et individualiser les risques, ce qui est un leurre en termes de vision sociétale mais aussi assurantielle. De l'autre, on peut choisir d'utiliser les datas comme des moyens pour faire gagner en efficacité la dépense de santé, car le niveau de soin inadéquat (c'est-à-dire de soins redondants ou qui ne sont pas réalisés au bon moment) représente 20 à 25 % de la dépense de santé. Ainsi, en utilisant intelligemment les datas, il serait possible de mieux personnaliser les programmes de prévention, de gestion du risque et d'accompagnement.

À ces grandes transitions s'ajoutent d'autres enjeux liés notamment aux évolutions très rapides dans les sciences et la médecine, qui soulèvent de nouvelles questions éthiques relatives aux soins apportés aux malades. On pense ici à la fin de vie ou aux thérapies géniques.

Enfin, dans un contexte plus large, les aspirations sociales et la définition de « faire société » changent rapidement, de même que les modalités de l'engagement. Pour garder un modèle pertinent, le mouvement mutualiste – et peut-être même les structures de l'économie sociale et solidaire dans leur ensemble – doit s'y adapter. Car, contrairement aux idées qui circulent, les gens ne sont pas plus individualistes qu'avant, comme en témoigne le mouvement des « makers » (c'est-à-dire des personnes qui, spontanément, ont décidé de mettre en commun leurs savoirs et leurs expertises pour répondre aux besoins les plus urgents) qui a surgi spontanément lors la crise du covid-19. Les citoyens n'expriment plus leur

engagement de la même façon ; ils n'ont pas forcément envie de s'engager, d'adhérer au sens littéral du terme à une organisation, mais plutôt de le faire ponctuellement sur un projet ou une action. Il faut prendre en compte cette évolution de l'engagement, qui devient plus séquentiel et exige de nouveaux modes d'organisation de la militance. Ceci implique d'en penser les conséquences sur l'exercice démocratique dans les institutions mutualistes, d'autant plus dans la crise de ce modèle qui parcourt la société dans son ensemble.

Ces défis de taille ne doivent pas effrayer mais être vus comme des occasions pour la mutualité de réaffirmer sa place. En effet, faire émerger de nouveaux droits dans le respect des règles éthiques, donner une place à la société civile et accompagner les évolutions sociétales ainsi que les grands débats scientifiques sont bien dans son ADN.

Face à ces défis, la mutualité a déjà commencé sa mue

Dans la droite ligne de son histoire d'acteur engagé, la mutualité n'est pas restée passive face à ces transitions et à l'apparition de nouveaux usages. Parmi ses nombreuses actions, nous pouvons en citer quelques-unes qui démontrent que la capacité d'adaptation du mouvement mutualiste est toujours d'actualité. Pour répondre aux bouleversements sociétaux, la Mutualité française a choisi d'encadrer les échanges, les actions de formation et les contributions par un « espace fédéral éthique ». Cette instance doit instruire les sujets autour du numérique en santé, de la fin de vie, de la santé environnementale, des familles et des parentalités, des questions de solidarité et de responsabilité des fraudes.

Face aux enjeux des données de santé, la Mutualité française a également proposé aux mutuelles qui le souhaitent de mettre en commun leurs données de manière anonymisée, pour enclencher des programmes de recherche en santé. Aujourd'hui, nombre d'entre elles ont décidé de s'engager dans ce projet : un peu plus de 40 % des populations protégées par les mutuelles vont pouvoir bénéficier de ces dispositifs. Cette initiative est à la fois une manière utile d'utiliser des technologies pour amener de la modernité au sein de la réponse mutualiste et la garantie que l'exploitation de ces données se fera en accord avec ses valeurs.

Citons enfin la création de « Mutuelles Impact » en 2021, premier fonds d'investissement à impact social et environnemental consacré à la santé et au médico-social. Il témoigne de la volonté de la mutualité de créer et de financer un écosystème technologique responsable et performant, permettant de faire émerger de nouvelles pratiques en termes sanitaires, sociaux ou médico-sociaux. Des premières concrétisations sur le champ environnemental et social sont déjà visibles. L'idée est d'apporter brique après brique les éléments d'une protection sociale durable aux populations que la mutualité protège.

Cependant, au-delà des innovations nécessaires, c'est aussi dans sa vocation historique que la mutualité peut puiser les ressources qu'exige l'époque.

La vocation émancipatrice de la Mutualité

La Mutualité est constituée de sociétés portées par des femmes et des hommes élus et salariés. Faire mutualité, c'est s'assurer contre un risque dont on ne peut assumer seul les conséquences, mais c'est aussi faire ensemble ce que l'on ne pourrait réussir seul. C'est permettre aux gens d'être pleinement acteurs de leur vie et de conserver leur libre arbitre. En

réaffirmant cette vocation émancipatrice, la mutualité peut donner une impulsion forte à la création de la société du *care* en la pensant à différents niveaux.

L'émancipation par l'action : l'action mutualiste donne la capacité à des femmes et à des hommes qui veulent agir de pouvoir le faire, de ne pas subir les transformations radicales auxquelles notre société est confrontée, de faire œuvre utile pour eux et pour les autres, de donner du sens à l'action collective. Dans une société où les individus veulent agir, il faut que la mutualité fasse savoir qu'elle est cette modalité d'engagement par laquelle ils vont contribuer au bien commun.

L'émancipation par la protection et la prévention : depuis soixante-dix ans, le mouvement mutualiste fait en sorte que des femmes et des hommes trouvent, par son intermédiaire, la capacité de reprendre pied dans leur vie. Par les réseaux conventionnés, les gens ont un accès effectif aux soins, les restes à charge sont réduits, ils peuvent gérer leur capital santé le plus longtemps et le mieux possible. Aujourd'hui, il faut aller plus loin et ancrer dès le plus jeune âge, puis à tous les âges de la vie, la conviction qu'un comportement favorable à la santé peut permettre de préserver son état de santé et d'éviter l'apparition des maladies ou leur aggravation.

L'émancipation par l'éducation : accompagner les individus dans leur compréhension des sujets sociétaux tels que le numérique ou la fin de vie, via une forme d'éducation populaire et citoyenne. Ils pourront ainsi faire des choix en toute connaissance de cause et aiguiser leur libre arbitre.

L'émancipation par le débat : pour répondre au délitement de la cohésion sociale, il faut introduire plus de débats et d'échanges construits. La mutualité doit donc recréer des espaces pour la délibération commune. Cette force émancipatrice doit se retranscrire sur le plan local pour insuffler une nouvelle énergie dans les territoires.

Penser en termes de territoires pour faire renaître la cohésion sociale

Penser en termes de territoires économiques, générationnels, géographiques ou socioprofessionnels, ce n'est pas créer plus de ruptures mais à la fois s'inscrire dans des réalités et les faire dialoguer, mieux les connaître pour mieux répondre à leurs besoins, et créer des passerelles et des liens. La mutualité peut trouver dans cette dynamique de nouvelles impulsions.

C'est ainsi que, si la réflexion sur l'espace éthique a initialement porté sur le plan national, elle a été déclinée à l'échelle régionale. Les espaces mis en place par les unions régionales ont permis de recréer la possibilité du partage, essentielle à l'heure où la cohésion sociale est malmenée et où certains voudraient ajouter aux différentes fractures sociales le repli identitaire et sécuritaire.

Toujours dans cette optique de cohésion sociale, il faut penser les générations. Pour deux raisons. La première, c'est que la mutualité doit agir pour toutes les générations : si elle est évidemment présente auprès des plus âgés, des plus fragiles, des malades, il faut aussi qu'elle soit aux côtés des plus jeunes, qui ont été extrêmement fragilisés pendant la crise sanitaire. Et ce afin de leur prouver en quoi et pourquoi la mutualité est un mode d'engagement porteur de sens, dans lequel beaucoup peuvent se reconnaître, et un domaine dans lequel ils vont pouvoir trouver une insertion professionnelle. La seconde raison, c'est qu'il faut promouvoir la solidarité entre les générations. Cette solidarité est bénéfique pour tous, comme en témoignent les résidences intergénérationnelles où des étudiants du domaine de la santé cohabitent avec des seniors en perte d'autonomie. Ce partage d'un lieu de vie offre une solution à la fois avantageuse financièrement pour les jeunes et rassurante pour les résidents ; pour les deux générations, elle permet de lutter contre la solitude. D'ailleurs, signe

de l'actualité de la question pour le secteur, le congrès de la Mutualité de septembre 2022 a traité de l'entraide en mutualité entre les générations et entre les territoires.

Penser en termes de territoires géographiques, c'est aussi s'inscrire dans un espace plus large : l'Europe. C'est une vision mutualiste européenne qu'il faut porter, d'autant plus que la question de la souveraineté européenne a été réactualisée durant la crise sanitaire. Au sein de cet espace commun, la mutualité a des partenaires légitimes, proches et animés par une même vision de la société, une même éthique. La création de l'Europe sociale de demain doit être une force porteuse.

La mutualité est cet acteur qui défend une santé plus inclusive et plus participative. Il lui faut maintenant montrer et faire connaître son ambition émancipatrice auprès de la société, sa contribution au bien commun et à l'intérêt général. Car sa vision peut être une boussole dans une société en transitions.

**Parmi les idées émises, nous retenons
ces pistes d'action :**

- inscrire l'émancipation au cœur de la raison d'être de la mutualité ;
- créer des espaces d'innovation sociale à l'échelle des territoires économiques, géographiques ou socioprofessionnels ;
- repenser la mutualité à l'aune des défis portés par la triple transition écologique, démographique et numérique.

L'invité

Éric Chenut est président de la Fédération nationale de la Mutualité française (FNMF) depuis octobre 2021. Engagé dans le mouvement

mutualiste depuis ses 20 ans, il a évolué au sein de la Mutuelle générale de l'Éducation nationale (MGEN), dont il a notamment été vice-président.

Pour écouter ce **podcast** : <https://urlz.fr/mB95>

CHAPITRE 14

Des modalités nouvelles pour réinventer la démocratie

Ce texte est inspiré par les échanges entre Jérôme Saddier et Timothée Duverger dans un épisode du podcast Bâtissons des futurs solidaires intitulé « Des modalités nouvelles pour réinventer la démocratie ».

Définir l'économie sociale et solidaire comme une économie de l'engagement, c'est rappeler la raison d'être de toute forme d'entreprise ou d'organisme de l'ESS : résoudre un problème qui n'était pris en charge par aucun autre acteur – que ce soit le marché, par manque de rentabilité, ou les services publics, parce qu'ils n'étaient pas assez innovants. C'est aussi souligner que cette finalité est à la source de l'engagement des individus et se traduit dans la gouvernance par un principe démocratique commun : « une personne, une voix ». Pourtant, le quotidien des activités semble parfois faire perdre de vue la réalité de ce principe fondateur.

Quelles sont les pistes pour redonner à l'engagement et à la démocratie qui en découle une validité pleine et entière dans ces organismes de l'ESS ?

« Une personne, une voix » : un principe caduc ?

La réalité de ce principe n'est pas à remettre en question, mais son exécution est à nuancer. Si le triptyque historique de l'économie sociale – coopératives, mutuelles et associations – l'a bien inscrit dans son fonctionnement, ce n'est pas forcément le cas pour l'intégralité des acteurs qui forment aujourd'hui l'ESS, à l'instar des fondations (qui ne sont pas des sociétés de personnes) ou des sociétés commerciales de l'ESS, qui ne prévoient pas forcément des formes de démocratie participative selon ce principe fondateur. Si ces structures sont marginales, il faut rester vigilant pour que cette exception ne se diffuse pas au plus grand nombre.

D'autre part, dans les structures où le principe s'applique, il est éventuellement atténué par des effets de taille. Par exemple, plus les structures sont importantes, plus l'organisation de la démocratie y est compliquée, car la déconnexion qui peut s'établir entre l'exercice formel du droit démocratique et la délibération qui le précède le fragilise. En outre, ces organisations sont affectées par la crise de la démocratie représentative, qui ne se restreint pas au seul monde politique mais atteint aussi toutes les organisations de la société civile concernées par cette forme de gouvernance. Concernant les grandes organisations, les chercheurs Gilles Caire et Marius Chevallier ont d'ailleurs mis en lumière la règle des 1/10 : « Un sociétaire sur dix participe en étant présent ou représenté (via une procuration, un mandat ou un vote à distance quand il existe), un sur cent est physiquement présent en AG, un sur mille s'exprime oralement lors de l'AG. »

Si d'autres formes d'engagement se développent et peuvent exister en dehors de ces mécanismes officiels, il faut cependant prendre le temps de comprendre les mécanismes à l'œuvre, qui fragilisent la nature même de l'économie sociale et solidaire.

Les raisons possibles du désengagement

Plusieurs raisons sont à l'origine de cette crise de l'engagement. Premièrement, il y a celles qui sont liées aux évolutions concomitantes des organisations et de leur champ de compétences, d'une part, et de la société et de ses usages, d'autre part, ainsi qu'à des mutations plus profondes relatives aux progrès techniques et sociétaux. Or l'organisation structurelle des acteurs de l'ESS n'a pas réellement évolué. Le système pyramidal prévaut encore largement : des adhérents à la base, des structures régionales parfois, un conseil d'administration, un bureau, un président ou une présidente. S'il fonctionnait au début, aujourd'hui il ne peut plus répondre aux attentes d'un écosystème qui a profondément changé. Et qui doit compter avec le fait que les citoyens sont sursollicités et que la société encourage plutôt à la désaffiliation qu'à l'engagement. De fait, les organisations sont un peu dépassées. En conséquence, elles jouent leur rôle juridiquement, mais, politiquement, elles ne sont pas suffisantes.

Ensuite, il y a l'exercice même de la démocratie : en se concentrant avant tout sur la démocratie formelle (pour reprendre les distinctions de l'ordre de la sociologie politique), la raison pour laquelle la démocratie existe dans ces entreprises et ces organisations est oubliée. Plus concrètement : si on se contente d'essayer d'animer des cadres de représentation démocratique, de réaliser dans les formes des appels à candidature, des appels au vote ou à la surveillance des processus de vote, etc., on oublie ce qui a présidé à l'engagement, c'est-à-dire la participation à l'élaboration d'un avenir commun ou à la satisfaction d'un besoin. Cet engagement n'est jamais motivé en premier lieu par le fait que la gouvernance est démocratique. Si cette vérité n'est pas intégrée dans la vie de l'organisation, l'engagement s'affaiblira fatalement.

À cette tendance s'ajoute une technicisation des sujets et de la prise de décision extrêmement forte – c'est particulièrement vrai dans les mutuelles

et les banques coopératives. Les gens doivent exprimer leur vote sur des sujets très techniques qui les dépassent, et qui sont finalement très peu liés à leur vie quotidienne, voire aux raisons pour lesquelles ils ont choisi de s'engager.

Cette perte de sens de la démocratie, qui s'exprime à différents niveaux, doit être abordée en premier lieu et nourrir les différentes stratégies de reconquête des adhérents et des sociétaires à mettre en place.

Les stratégies de reconquête des adhérents et des sociétaires dans l'ESS

Pour que les entreprises et les institutions de l'ESS se donnent une chance de renouer avec l'engagement, condition *sine qua non* de la démocratie participative, il faut qu'elles remettent au centre de leur organisation les différentes parties prenantes. Cela demande, d'une part, de revenir à l'essence de l'engagement et, d'autre part, de repenser l'organisation et les modalités de la gouvernance à l'aune des réalités et des impératifs de notre époque.

Tout d'abord, revenons à une réalité qui demande à être clarifiée : quand nous parlons de « parties prenantes », quels publics visons-nous ? La question doit être posée car, en plus des traditionnelles parties prenantes, l'ouverture vers d'autres semble nécessaire, voire inévitable. Elle est d'ailleurs abordée dans la loi de 2014 sur l'ESS, dans la perspective d'un élargissement de la gouvernance démocratique. Dans les organisations de l'ESS, cette dernière est encore entendue au sens technique et juridique ; or, aujourd'hui, cette dimension ne peut se résumer à l'organisation de conseils d'administration ni à la représentation des adhérents ou des sociétaires. On

constate un retard par rapport aux entreprises capitalistes, qui, elles, ont d'autres normes, comme la participation des salariés en tant que tels.

Si l'on souhaite repenser ce concept de gouvernance démocratique, les parties prenantes peuvent s'ouvrir également aux partenaires avec lesquels les organisations de l'ESS travaillent : des têtes de réseau, des interlocuteurs des collectivités territoriales, des associations de consommateurs ou de protection de l'environnement et, pour certaines entreprises, des fournisseurs, des sous-traitants locaux, etc. Redéfinir et harmoniser les différentes parties prenantes pour aller vers une forme de gouvernance renouvelée et élargie peut constituer une première solution pour redonner une chance à la dynamique de l'engagement et de la démocratie.

Pour poursuivre dans des réformes structurelles, il y a celle, incontournable, de l'animation de communautés, dont découle l'organisation territoriale, qui est aussi à repenser car elle ne peut pas se suffire à elle-même. Dans le cas d'une mutuelle, par exemple, un adhérent du sud et un adhérent du nord de la France peuvent avoir les mêmes centres d'intérêt. Contingenter l'expression de coopérateurs dans un cadre territorial est réducteur et prive les organisations d'une véritable richesse. Il faut donc inventer de nouvelles normes. De même, il faut sortir de la rigidité calendaire. En effet, dans le monde d'instantanéité de la communication dans lequel nous vivons, les gens ont le besoin, l'envie et la possibilité de s'exprimer autrement que par les seuls canaux officiels selon un agenda figé. Il faut donc organiser la délibération de manière plus fluide, plus continue et au-delà des rythmes saisonniers.

Un autre chantier central concerne les formes d'engagement, qu'il faut diversifier. Cela peut passer par le mécénat : beaucoup de structures telles que des banques ou des mutuelles le pratiquent pour participer au développement local. Il peut s'agir d'actions d'éducation populaire, comme tout ce qui est accompli autour de la prévention dans le cadre des mutuelles. Il est primordial, lors de la conception de la stratégie et de la mission des

organisations, de garder en tête que, derrière chaque sociétaire, peuvent se dessiner différentes formes d'engagement – le travail bénévole, par exemple – qu'il faut développer et qui correspondent davantage à ce que souhaitent les nouvelles générations. Celles-ci n'ont pas envie de passer leur temps dans des AG, mais plutôt d'agir pour des causes en lesquelles elles croient.

C'est d'autant plus vrai que nous sommes à l'ère du consommateur engagé. Souvent, dans les organisations de l'économie sociale et solidaire, les adhérents ou les coopérateurs sont là pour l'acte de consommation responsable de biens ou de services. En découle la participation à l'acte de décision correspondant. Il faut donc repenser l'approche : en plus de traiter politiquement les adhérents ou les sociétaires comme des décideurs, il s'agit de les considérer davantage comme les consommateurs des biens et des services qu'on leur distribue. Cela se traduit concrètement par la réinternalisation de la représentation des consommateurs-citoyens. Cette tendance, encore très peu engagée aujourd'hui, est pourtant porteuse d'une forte dynamique.

Pour poursuivre dans cette reconquête du sens et sortir d'une démocratie purement formelle, les sujets de discussion et de communication avec les parties prenantes doivent être plus vivants. Ne pas s'en tenir à des sujets d'administration, mais s'ouvrir à ceux qui ont motivé l'engagement. Les banques et les mutuelles s'y prêtent d'ailleurs de plus en plus.

De même, la formation et l'acculturation des adhérents et des sociétaires aux sujets propres ou périphériques des organisations peuvent être la source d'une meilleure communication. Cela permet de répondre à la problématique de la technicisation croissante des sujets et de varier les informations qui sont fournies, c'est-à-dire de ne pas se focaliser sur des données budgétaires mais d'animer le sociétariat en proximité.

De même, la façon dont les organisations rendent compte de leurs actions doit être renouvelée. Si l'on se contente de rédiger des rapports pour

le conseil d'administration ou l'assemblée générale dans les formes techniques et comptables, cela n'intéresse guère les adhérents ou les sociétaires. Il faut trouver des formes qui illustrent mieux les actions menées. D'où la question de la mesure d'impact : que changeons-nous concrètement dans la vie des gens, dans le territoire sur lequel nous agissons, ou plus généralement dans notre environnement ?

À ces premières pistes vient s'ajouter le changement porté par la nouvelle génération, qui redécouvre le sens de l'engagement en le transformant et en le modifiant. Cette dynamique est source de renouveau pour les organisations de l'ESS et peut participer à l'extension de sa zone d'influence dans l'économie traditionnelle.

Le levier du renouveau de l'engagement chez les jeunes

Depuis quelques années, les raisons justifiant l'existence de l'ESS prennent des formes inédites. L'engagement traditionnel consistait en un engagement collectif déterminé et encadré par le mouvement syndical ouvrier ou par les partis politiques. Aujourd'hui, force est de constater que ce n'est plus vraiment le cas. Les jeunes ne cherchent pas à entrer dans des cases ou des métiers bien définis, mais à s'engager pour des causes et à se professionnaliser autour de celles-ci dans une logique de projet. C'est ce qu'ils entendent par « exercer des métiers qui ont du sens », métiers qu'ils souhaitent pratiquer dans un cadre bienveillant. De là découle l'idée d'une organisation collective où se développent d'autres formes de gouvernance.

C'est là que les entreprises de l'ESS peuvent trouver leur force : on peut amener les jeunes générations à rejoindre ces organisations en leur prouvant que, par ce qu'ils créent – en termes de valeur humaine, de valeur

économique et de cohésion sociale –, ils vont contribuer à la démocratie de notre pays ou redonner un pouvoir d’agir aux gens.

Face à cette nouvelle génération, il est de plus en plus difficile pour les entreprises conventionnelles de ne pas tenir compte des questions qui parcourent la société. Cette réalité crée un nouvel espace d’influence pour l’ESS : définir la norme de l’économie de demain.

L’ESS, une boussole pour l’entreprise conventionnelle de demain

Car l’ESS doit aussi poursuivre les combats culturels, à savoir mettre en lumière le fait qu’il existe plusieurs manières de faire les choses. L’ESS existait sous une forme ou une autre bien avant l’avènement du capitalisme. Il n’y a donc pas de raison pour que la vision et les valeurs de ce dernier dominant – il est d’ailleurs à noter que des progrès considérables ont été accomplis dans la remise en cause de son hégémonie. Aujourd’hui, les entreprises commerciales conventionnelles s’inspirent des principes des organisations de l’ESS, qui savent pourquoi elles travaillent, indépendamment de la façon dont elles produisent de la valeur économique – elles l’ont défini pour la plupart dans leur statut, les chartes, la déclaration de principes.

Sans convertir l’intégralité du monde économique aux formes d’organisations de l’ESS – ce qui ne serait d’ailleurs pas raisonnable en termes de capacité de réaction, d’innovation et d’investissement –, il est temps pour l’ESS de développer une véritable stratégie d’influence. Il est en effet à déplorer que le rapport Notat-Senard¹⁰ à l’origine de la loi Pacte se contente de survoler l’ESS et que les mesures proposées, qui vont certes dans le bon sens, restent cosmétiques. Il est également dommage que, dans

les travaux sur l'objet social étendu d'Armand Hatchuel, Blanche Segrestin et leurs coauteurs¹¹, une seule page traite des coopératives.

Si la démocratie est un idéal à atteindre qui demande un « travail », pour reprendre le mot de Pierre Rosanvallon, l'engagement et la démocratie qui en découle constituent un défi lancé en permanence à l'ensemble des organisations de l'ESS pour répondre aux défis d'aujourd'hui et de demain.

**Parmi les idées émises, nous retenons
ces pistes d'action :**

- s'adapter à « l'engagement par projets » porté par les nouvelles générations ;
- s'inscrire dans la logique de la mesure d'impact ;
- s'adresser au « consommateur engagé » et le sensibiliser aux valeurs de l'ESS.

Les invités

Jérôme Saddier est président d'ESS France, du groupe Crédit coopératif et de l'Avisé, agence d'ingénierie pour entreprendre autrement. Il a publié en 2022 *Pour une économie de la réconciliation. Faire de l'ESS la norme de l'économie de demain* (Les Petits Matins).

Timothée Duverger est maître de conférences associé à Sciences Po-Bordeaux, chercheur associé au Centre Émile Durkheim et directeur de la Chaire TerrESS. Il a publié en 2021 *Utopies locales. Les solutions écologiques et solidaires de demain* (Les Petits Matins). Il est membre du conseil scientifique de l'Institut Montparnasse.

Pour écouter ce **podcast** : <https://urlz.fr/mB9K>

10. Voir : <https://urlz.fr/bY6c>

11. Blanche Segrestin, Armand Hatchuel, Kevin Levillain et Stéphane Vernac, *La « Société à objet social étendu »*. *Un nouveau statut pour l'entreprise*, Presses des Mines, 2015.

CHAPITRE 15

La médiation contemporaine, un levier pour les démocraties

Ce texte est inspiré par les échanges entre Michèle Guillaume-Hofnung et la journaliste Carole Renucci dans un épisode du podcast Bâtissons des futurs solidaires intitulé « La médiation avec Michèle Guillaume-Hofnung, un levier pour les démocraties ».

La médiation contemporaine est née dans les années 1980, alors que le manque de communication interhumaine ou entre les citoyens et les institutions s'amplifiait, faisant naître de nouvelles solitudes et des incompréhensions croisées. Cette situation déjà paradoxale à l'époque, alors que les moyens techniques de communication explosaient, est devenue tout à fait préoccupante à l'ère de notre société numérique, où la défiance, l'individualisme et le délitement des solidarités traditionnelles s'accroissent.

Une pratique, un double berceau

La médiation contemporaine trouve son berceau dans le sillage du mouvement Droits de l'homme et solidarité, qui souhaitait creuser des brèches dans les murs d'incompréhension et créer des passerelles entre les différentes composantes de la société. Elle est entrée en résonance avec des initiatives de la société civile, notamment le dispositif des médiatrices sociales interculturelles, celles que l'on nommait alors les « femmes relais ».

La contemporanéité et l'innovation sociale que représente cette pratique sont pourtant mal perçues et mal connues. En cause, l'importation du concept anglo-saxon d'« *alternative dispute resolution* » à une époque où la préoccupation était au désengorgement judiciaire. D'emblée improprement traduite dans les textes de loi par « médiation », cette « *alternative dispute resolution* », relevant de fait plutôt de la conciliation, est apparue au législateur comme la panacée, ce qui explique un succès qui a porté ombrage à la « vraie » médiation contemporaine.

De la prévention au règlement des conflits, la médiation posée en principe de fonctionnement

Pourtant la définition posée par Michèle Guillaume-Hofnung porte en elle toute la singularité de la médiation contemporaine et tout le potentiel qu'elle pourrait déployer pour répondre à la crise de confiance actuelle. La médiation se définit « avant tout comme un processus de communication éthique reposant sur la responsabilité et l'autonomie des participants, dans lequel un tiers – impartial, indépendant, neutre, avec la seule autorité que lui reconnaissent les médiateurs [*les parties en conflit*] – favorise par des entretiens confidentiels l'établissement, le rétablissement du lien social, la

prévention ou le règlement de la situation en cause¹² ». Le médiateur, tiers indépendant des parties, est une caractéristique fondamentale de la médiation. C'est ce qui la distingue de la négociation et de la conciliation, qui peuvent en faire l'économie. Il serait cependant dommage de limiter son usage au seul règlement des conflits.

En effet, le dialogue permanent qu'instaure la médiation lui donne une place de choix dans la prévention des différends. Dans la mesure où elle permet aux personnes qui sont dans une posture de méfiance ou de méconnaissance de s'inscrire dans un échange confiant, de s'entendre sur les mots avant d'arriver à un point de non-retour, la transposition de sa philosophie comme manière de fonctionner au sein d'une institution est un atout non négligeable pour éviter des situations de rupture.

Médiation et mutualité : une alliance naturelle ?

Si la médiation et la mutualité sont nées toutes deux dans la société civile soucieuse de trouver des solutions aux problèmes de son temps, leur alliance ne réside pas uniquement dans leur histoire.

Éthique, liberté, responsabilité et indépendance : ces valeurs sur lesquelles repose la médiation contemporaine ne trouvent-elles pas écho dans celles de la mutualité ? De même, le dialogue et la valeur accordée à la parole de l'autre, chers aux mutuelles, ne sont-ils pas aussi au cœur du fonctionnement de la médiation ? Et d'ailleurs ces pratiques mutualistes ne pourraient-elles pas trouver une autre dimension si leurs visées étaient enrichies par celles de la médiation ? En intégrant à leurs missions la création de liens sociaux et la préservation de ceux existants, et en adoptant les principes de fonctionnement et la philosophie de la médiation, les

mutuelles pourraient redynamiser le dialogue entre les différentes parties prenantes – qu’il s’agisse des assurés, des usagers ou des praticiens – en le pérennisant. Et par ruissellement, parce que cette démarche rapproche et unit en levant les défiances et en évitant les ruptures, la démocratie mutualiste pourrait en sortir vivifiée. En empruntant à la médiation contemporaine, la mutualité pourrait même proposer une démarche originale et fédératrice pour la stratégie « Démocratie en santé¹³ ».

**Parmi les idées émises, nous retenons
ces pistes d’action :**

- recréer de la confiance en s’inspirant des principes de la médiation pour nouer un dialogue constant avec les différentes parties prenantes ;
- se saisir de la philosophie de la médiation pour se différencier du fonctionnement des acteurs du privé ;
- intégrer dans le fonctionnement des mutuelles et des établissements qu’elles gèrent le processus de communication éthique reposant sur la responsabilité et l’autonomie des participants, ainsi que sur l’intervention d’un tiers neutre, indépendant et impartial.

L’invitée

Michèle Guillaume-Hofnung est professeure émérite des facultés de droit, directrice de l’Institut de médiation Guillaume-Hofnung (IMGH) et présidente d’honneur de l’Union professionnelle des médiateurs.

Pour écouter ce **podcast** : <https://urlz.fr/mBaA>

¹². L’absence de pouvoir institutionnel du tiers est une autre condition.

¹³. « Démocratie en santé » est une démarche associant l’ensemble des acteurs du système de santé dans l’élaboration et la mise en œuvre de la politique de santé, dans un esprit de dialogue

et de concertation.

CHAPITRE 16

Rétablir la confiance

Ce texte est inspiré par les propos de Michel Wieviorka, interrogé par la journaliste Carole Renucci dans un épisode du podcast Bâtissons des futurs solidaires intitulé « Pour une démocratie renouvelée ».

Dans les liens distendus entre l'État et les citoyens se sont immiscés la défiance et l'individualisme. Pourtant, le dernier baromètre « Confiance et bien-être », publié par les mutuelles MGEN et Solidaris, montre que les Français restent attachés aux fondements républicains et que, devant un avenir toujours plus incertain, ils se tournent vers des valeurs mutualistes : la démocratie et les proximités. Mais encore faut-il que ces concepts soient investis par des acteurs légitimes pour n'être pas que des mots. La crise de société que nous vivons aujourd'hui peut être l'occasion pour la mutualité de se reconstruire en un corps intermédiaire fort.

Notre système politique, nos institutions et tout le tissu des médiations se sont affaiblis. Notre vie politique se joue entre un centre droitier – représenté par Emmanuel Macron – et une droite plus ou moins dure, voire extrémiste, qui va de Valérie Pécresse à Marine Le Pen. Le Parti communiste s'est effondré depuis une trentaine d'années, le Parti socialiste est en morceaux, et par conséquent ces repères se sont défaits. Et d'autres

aussi : la médiation syndicale est faible, une partie du syndicalisme s'est radicalisée, ne sait plus ou ne peut plus négocier, et l'autre partie se fait traiter avec mépris par le pouvoir. S'ajoute à cela le fait que, s'il y avait en France un maillage fort de grandes associations, aujourd'hui celles-ci vont mal car elles n'ont plus autant de subventions qu'avant, et les pouvoirs publics ne détachent plus les personnels qui pourraient leur permettre de fonctionner. Le tissu des corps intermédiaires est amoindri et rien ne vient remplacer ceux qui disparaissent. À ces crises de confiance s'ajoute la crise structurelle entre les différentes composantes de la société occidentale. L'obsession vis-à-vis des actifs a des conséquences sur l'image des inactifs, considérés comme inutiles socialement. C'est oublier qu'un très grand nombre de personnes dites inactives, parce qu'elles sont retraitées ou ne travaillent pas, sont vitales pour la démocratie, qu'il s'agisse du tissu associatif ou des instances républicaines comme les conseils municipaux. Quant aux personnes très âgées qui ont perdu leur autonomie et leur capacité d'être acteurs de leur existence, il faut également les considérer autrement. Le traitement subi par les personnes placées dans les Ehpad est révélateur. Au-delà de la question purement éthique de la place des personnes âgées dans la société, il y a un risque de conflit de générations.

Vitaliser la démocratie

Ces constats posés, il faut revenir aux fondamentaux. Souvenons-nous de ce qu'est la démocratie. Ce régime politique repose sur l'expression et la force des contraires. D'un côté, il y a l'idée d'une unité, d'un corps social, portant des valeurs de solidarité et d'égalité. En France, cette idée passe d'abord par la référence à la République. D'un autre côté, quand une société est divisée, il y a des intérêts et des visions du monde différents en son sein. Aujourd'hui, on parle même d'identités multiples. La démocratie nous

donne la possibilité non seulement de nous penser comme un tout, mais aussi de prendre en compte ce qui nous divise, ce qui fait que la société est plurielle. Cette dualité fait à la fois sa force et sa faiblesse ; elle suppose que chaque citoyen pense au-delà de lui-même pour viser le bien commun et faire ainsi société.

Pour y parvenir, il faut articuler le principe d'unité et le principe de division. Car si l'on ne s'intéresse qu'à l'unité de la société, en passant sous silence tout ce qui sépare, cela revient à étouffer le débat et à demander à chacun de laisser faire le pouvoir sans discussion. Et si l'on ne pense que la division, alors on anéantit la nation, la République, et la seule issue est la guerre civile.

Pour Michel Wieviorka, redonner à la démocratie de notre pays une nouvelle impulsion passe par différents grands chantiers. À côté d'une transformation des institutions pour adapter leur fonctionnement et leurs pratiques aux besoins qu'expriment les citoyens, le sociologue propose de se tourner vers ce qui fait la société, les hommes et les femmes qui la composent, et de leur donner la possibilité de se faire entendre et de penser le monde qui vient. Au-delà de leur valeur intrinsèque, la nature de ces réformes structurelles peut être une occasion pour la mutualité de retrouver sa place dans le débat. D'autant plus qu'elle est légitime dans ces grands combats de société, car elle est par essence sensible aux thématiques qui parcourent la société.

Structurer l'effervescence de la société civile

Dans les tensions que nous connaissons aujourd'hui, le choix semble reposer entre les mains de ceux qui ne veulent pas que l'on parle de ce qui

nous divise ou qui radicalisent les choses jusqu'à ce que le débat, le choix, devienne impossible. Il faut donc institutionnaliser ce qui nous sépare pour le traiter politiquement. Pour ce faire, les corps intermédiaires sont indispensables, non pas pour faire taire les conflits, mais au contraire pour qu'ils s'expriment, soient entendus et traités. Corps intermédiaire structuré, la mutualité peut redevenir cet outil de médiation concernant les problématiques qui touchent à ses domaines d'activité.

Et ce d'autant plus que la société civile est en effervescence : des initiatives et expérimentations spontanées naissent sur les territoires. Laboratoire vivant, elle gagnerait à être encouragée dans cette voie et à se structurer pour que sa voix soit mieux entendue. Parce que la mutualité porte en elle une histoire de combats qui l'ont façonnée et ont fait d'elle un moteur des avancées sociales dans le pays, elle pourrait légitimement prendre le rôle d'opérateur politique de ces contestations : aider, quand elle le peut, ces contestations à être plus nourries, plus intelligentes, plus exigeantes aussi, et les aider à monter en généralité. Mais pour réussir dans cette tâche, pour que le sens de chaque combat s'inscrive dans un destin commun, encore faut-il prendre le temps de se projeter, de comprendre et d'imaginer ce que seront les enjeux de demain.

Recréer des lieux où l'on pense l'avenir

Nous avons besoin de lieux où l'on discute pour préparer l'avenir. Si le Conseil économique, social et environnemental (Cese) peut jouer ce rôle, il est encore loin de l'ancien Commissariat au plan, où des syndicalistes, des patrons, des membres de la haute administration, des intellectuels, des militants associatifs, des politiques, etc. réfléchissaient ensemble aux grands défis que la société avait à relever. Ils formulaient un plan soumis au pouvoir politique, qui en disposait comme il l'entendait, certes, mais qui

avait de quoi se projeter vers l'avenir. Un dispositif qui résonne avec, par exemple, l'Espace fédéral éthique, lieu d'interrogations et de prospective ayant vocation à se saisir de sujets de santé et de transformations sociétales majeures de façon à ce que l'avenir soit choisi éthiquement et non subi.

Écouter les générations pour leur faire une place dans la société

La société évolue dans sa composition même. Une société qui vieillit, c'est une société qui risque d'être moins dynamique et dans laquelle les gens auront moins d'autonomie et de capacités d'action. Il faut entendre nos aînés, défendre leurs revendications et leur permettre de rester des membres actifs de la société.

Tout comme il faut écouter les jeunes dans leurs nouvelles formes d'engagement. Car la jeunesse est toujours prête à se mobiliser, la crise sanitaire en est un exemple. Cependant elle n'adhère plus aux modalités classiques. Les jeunes générations veulent pouvoir se désengager quand elles le souhaitent ; en d'autres termes, être maîtresses de leur engagement¹⁴. Il faut donc les accompagner pour que ces nouvelles formes de mobilisation se structurent, et se montrer attentifs aux besoins exprimés.

Alors que le système politique ne paraît plus du tout adapté face à ces nouveaux engagements, et qu'il ne semble pas être en mesure d'écouter « les vieux », le mouvement mutualiste doit se saisir de ces sujets pour porter ces revendications et les faire entendre, celles-ci étant inscrites dans son histoire. La mutualité s'est en effet construite sur l'engagement de ses militants, de ses élus, mais aussi de ses adhérents, qui la choisissent pour les valeurs qu'elle a défendues à des époques dont elle a porté les combats et les mutations. Formidables opportunités et combats pour elle, alors que la

France doit choisir de se réformer structurellement si elle ne veut pas s'écrouler sur elle-même.

Parmi les idées émises, nous retenons
ces pistes d'action :

- endosser le rôle de médiateur dans une époque de défiance et de délitement du tissu des corps intermédiaires ;
- permettre aux personnes âgées de rester des acteurs dans la société ;
- faire valoir la légitimité des mutuelles dans les grands combats à mener.

L'invité

Michel Wieviorka est sociologue, directeur d'études à l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS) et administrateur de la fondation Maison des sciences de l'homme. Il dirige aujourd'hui la collection « Le monde comme il va » aux éditions Robert Laffont. Il est également membre du comité scientifique des Presses de Sciences Po.

Pour écouter ce **podcast** : <https://urlz.fr/mBaX>

14. Voir à ce sujet le [chapitre 14](#).

CHAPITRE 17

Savoir s'appuyer sur la force des solidarités

Ce texte est inspiré par les échanges entre Edgar Morin et la journaliste Carole Renucci dans deux épisodes du podcast Bâtissons des futurs solidaires qui étaient consacrés au philosophe.

Si « vivre c'est naviguer dans un océan d'incertitudes, mais dans lequel il y a des îles de certitude où l'on peut se ravitailler », pour reprendre les mots du philosophe Edgar Morin, à quelles îles se rattacher au siècle des « incertitudes particulières » qui est le nôtre ? Les valeurs mutualistes, au premier rang desquelles la solidarité, ne peuvent-elles pas constituer ces repères indispensables pour une humanité qui doit choisir son destin ?

Prendre parti pour Éros

La nature humaine est ainsi faite qu'en chaque homme, il y a deux logiciels antagonistes. Le logiciel de l'égoïsme – vital parce qu'il faut se nourrir, se défendre, se protéger – et celui du « nous » et du « tu », issu

de cette relation avec autrui, relation d'amour qui commence avec la mère, les frères, les sœurs, l'amitié et la communauté. Or la communauté implique toujours responsabilité et solidarité, les deux vertus fondamentales sans lesquelles tout se dégrade.

L'histoire humaine est une aventure périlleuse. Elle témoigne, comme le disait Héraclite, des forces duales à l'œuvre : des forces d'union, de fraternité et de solidarité, et des forces de désunion, de rupture, de mépris, de mort et d'égoïsme. Il y a, d'une façon inextricable, d'un côté « Éros », les forces d'amour, et de l'autre « Thanatos », les forces de mort.

Dans le fond, aujourd'hui, notre communauté de destin nous renvoie au fait que nous avons cette humanité en commun. Malheureusement, parce que nous vivons une crise multiforme, les esprits se referment et cherchent un coupable. Ce phénomène s'est produit dans l'histoire récente, avec la grande crise des années 1930 qui a donné lieu à l'élection d'Hitler et à la Seconde Guerre mondiale. La crise actuelle suscite des angoisses et nous devons en réponse cultiver, régénérer notre humanisme, c'est-à-dire notre appartenance à l'humanité. Prendre parti pour Éros est une manière de faire vivre la solidarité première.

La solidarité au cœur de toute communauté humaine et du fonctionnement mutualiste

Or la mutualité s'est érigée sur des valeurs de solidarité et de non-lucrativité : valeurs phares qui témoignent à la fois d'une éthique et d'une vision politique. Pour bien comprendre l'importance de ces valeurs, il faut rappeler que c'est dans ce même XIX^e siècle, où se développe le capitalisme, fondé sur la recherche de profit, que naissent ou grandissent les syndicats,

les mutuelles et les coopératives, fondés sur la solidarité. Les mutuelles sont créées pour prendre en charge les risques tels que la maladie et le mal-être, qui constituent des risques permanents pour toute personne, ou encore les risques d'accident, comme ceux liés à l'apparition des automobiles à la même époque. C'est donc une solidarité concrète d'autant plus vitale qu'il y a eu un véritable déchaînement de la course au profit depuis quelques décennies. Car plus cette soif du profit se développe, plus les solidarités traditionnelles disparaissent. Ainsi, la plateformesation (ou l'ubérisation) est un phénomène typique de notre époque récente, résultant de la domination de la théorie de la concurrence sous sa forme néolibérale. Il faut rappeler que le néolibéralisme prône la réduction de l'État au rôle de gendarme et la suppression des services publics. Or les services publics ont une fonction sociale très importante : par exemple, l'hôpital est un lieu de soin, mais aussi de solidarité.

La solidarité, nous l'avons tous en nous ; mais hormis quelques îlots où elle est présente, elle paraît s'être endormie, atrophiée. Si elle n'est pas morte, comme la crise sanitaire nous l'a montré, elle a besoin d'être entretenue. Cela passe par une morale, par une éthique propre de solidarité et de responsabilité, mais aussi par l'action politique. Et la société civile cherche spontanément le moyen d'y répondre.

Les nouvelles formes de solidarité, terreau pour la mutualité

On constate effectivement, depuis quelque temps, un bouillonnement de solidarités locales – lié sans doute à la carence politique aussi bien des partis que du pouvoir. C'est un mouvement vaste et protéiforme qui se retrouve dans le monde entier et dont témoignent de nombreux exemples.

En réponse à l'ubérisation, les livreurs cyclistes cherchent à s'associer ; comme ils sont indépendants, cela ne peut pas se faire à travers un syndicat, mais c'est possible via une coopérative ou une mutuelle dans laquelle ils partagent leurs risques. Il y a aussi le développement des mutuelles d'achats, dans lesquelles de plus en plus de gens se regroupent pour pouvoir acheter des produits de qualité à moindre coût. De même, le covoiturage est une forme de solidarité spontanée.

Ces tendances constituent une réaction tout à fait naturelle au développement de la précarité, à l'emprise croissante non seulement du profit mais aussi de l'anonymat. Le politique, aujourd'hui, ne voit plus les humains que comme des chiffres. On ne parle que de produit intérieur brut (PIB), de croissance, de statistiques : c'est l'ère des sondages d'opinion. Plus on se sent devenir des objets, plus on sent que les rapports humains se dégradent, plus on veut retrouver quelque chose d'humain. Il existe ce qu'on appelle en sociologie la « reconnaissance ». Cela veut dire être reconnu comme être humain dans sa plénitude par autrui, et nous avons tous besoin d'être reconnus. Or dans une mutuelle, une association ou une coopérative, les membres sont reconnus parce qu'ils participent à une aventure commune.

La mutualité, et avec elle tout le tissu de l'économie sociale et solidaire, peut s'appuyer sur cet élan qui n'a pas trouvé d'expression politique mais qui s'exprime déjà dans ses organisations. Et ce d'autant plus que le mouvement mutualiste porte en lui d'autres visions et missions, elles aussi délaissées par le champ politique.

La prévention, une manière d'appréhender le monde

La prévention est ainsi l'une des nombreuses missions de la mutualité. Nous vivons dans un siècle d'incertitudes : celle apportée par le covid-19, celle qui est liée à la dégradation de notre planète et de notre biosphère, et qui va en retour dégrader notre vie et notre civilisation. Or les systèmes de prévention, dans notre pensée sociale et politique, ne sont pas assez développés. La prévention n'est pas la prédiction. Elle n'est pas infaillible. Elle se situe par rapport à un possible qui n'est pas certain. Cela oblige donc à penser, travailler dans l'incertitude, faire des paris, des scénarios, faire varier sa stratégie en fonction des événements. Il existe un art de la prévention qui remplace ce qu'était la prédiction au siècle dernier, quand des instituts de futurologie pensaient que l'avenir était sur des rails et qu'on pouvait prédire ce qui se passerait.

La prévention nécessite une pensée complexe s'efforçant de voir la multiplicité des facteurs pouvant constituer un ensemble. La mondialisation est un phénomène technique aussi bien qu'économique, sociologique, religieux, psychologique : pour la penser, il faut articuler ces disciplines entre elles. La pandémie nous a prouvé que, si tout était relié d'un point de vue techno-économique et si nous pouvions communiquer à chaque instant d'un bout du monde à l'autre, cette communication n'avait créé aucune solidarité à grande échelle. En effet, parmi tous ces liens, un grand nombre s'est brisé avec le repli des États. Il faut prendre en compte ces exemples pour essayer de comprendre l'arrivée de l'imprévisible : si nous en tirons des conséquences, cela nous enrichit. Cela ne veut pas dire que nous pourrions prévoir la future catastrophe, mais nous pourrions prévoir l'imprévisible, nous pourrions nous attendre à l'inattendu.

**L'avenir souhaitable est celui de l'ESS,
des mutuelles et de la coopération**

L'histoire ne nous donne pas de leçons toutes faites. On peut néanmoins en tirer une attitude, une disposition d'esprit. Aujourd'hui, il y a des forces d'oppression énormes qui se déploient : reconnaissance faciale, surveillance par drone, pillage de nos données par les Gafam, etc. Nous sommes dans cette lutte pour la liberté, pour la communauté, pour la fraternité et nous voyons bien que la question de la solidarité ne se pose pas seulement à l'intérieur d'une société mais au niveau de la planète.

Qu'il s'agisse du péril nucléaire, du péril écologique ou des dégradations des conditions de vie, la mondialisation a créé des menaces à l'échelle planétaire. Aujourd'hui, il s'agit de prendre conscience de notre communauté de destin ; c'est dans ce cadre-là que peut se développer une internationale mutualiste. Des entreprises multinationales géantes existent, pourquoi n'y aurait-il pas aussi de mutualismes multinationaux ? Le concept de mutuelle n'est pas un concept fermé sur une nation. C'est en nous reliant dans le cadre de la communauté mondiale que nous parviendrons chacun à nous réaliser.

Face aux périls et aux dangers, face aux résurgences des réflexes nationaux et de la désunion, il ne faut pas sombrer dans l'hystérie, la frénésie, la colère, la rage, ne pas céder à l'ignorance. Il faut essayer de tout comprendre lucidement et, si l'on ne comprend pas, ne pas prendre parti trop tôt, demeurer vigilant et en même temps avoir la volonté d'entreprendre dans le sens de la solidarité et de la fraternité.

Parmi les idées émises, nous retenons ces pistes d'action :

- offrir une alternative face aux nouvelles menaces et au renforcement des menaces historiques ;
- créer du lien ;
- faire de la reconnaissance une dynamique d'action face à la montée de l'anonymat.

L'invité

Edgar Morin est un sociologue et philosophe français. Aujourd'hui directeur de recherche émérite au CNRS, il est docteur honoris causa de plusieurs universités à travers le monde. La Fondation Edgar Morin, qu'il a créée, vise à contribuer à une éducation pour un humanisme ressourcé et régénéré, qui participe à la paix et au développement humain, responsable et solidaire. Elle est placée sous l'égide de la Fondation de France.

Pour écouter ces **podcasts** : <https://urlz.fr/nrQO> et <https://urlz.fr/mBbw>

CONCLUSION

La crise de la démocratie, une chance pour la mutualité !

Face aux mutations sociales, sociétales et numériques, face aux enjeux globaux (climatiques, sanitaires...) et aux évolutions liées à la redistribution des rôles des acteurs économiques, étatiques et individuels, l'économie sociale et solidaire, à laquelle la mutualité appartient par essence, doit relever de nombreux défis si elle veut que son modèle et ses valeurs survivent aux transitions en cours, voire soient sources d'inspiration pour la nécessaire transformation du modèle socio-économique aujourd'hui dominant.

Comme les différentes personnalités interviewées l'ont souligné, la désaffection du principe démocratique recouvre des réalités beaucoup plus larges qu'une simple modalité de fonctionnement à repenser. Elle ne peut se lire indépendamment de celle que vit la démocratie politique. En effet, la crise de ce principe fondateur est le symptôme d'autres maux qu'il faut traiter. Nous vivons à l'ère de l'entropie, de la désorganisation, et la complexité grandissante de notre monde déstabilise les fondements sur lesquels les sociétés reposaient. Les différentes institutions comme la mutualité en subissent les conséquences. Mais elles peuvent aussi y trouver

des occasions de renouvellement pour réaffirmer leur rôle, s'inscrire dans ces nouvelles réalités et faire connaître la validité de leur modèle.

Les nombreux entretiens menés par l'Institut Montparnasse ont permis d'identifier précisément les points de défaillances de notre modèle, mais surtout d'esquisser des axes de réponses pour l'avenir. Ces axes sont présentés dans la deuxième partie de l'ouvrage.

SECONDE PARTIE

DES ACTIONS CONCRÈTES
POUR REDYNAMISER
LA DÉMOCRATIE

Cette seconde partie est consacrée aux actions qui peuvent être mises en place pour dynamiser la pratique démocratique dans nos organisations. Ces propositions sont pour partie tirées des idées apportées par les experts et personnalités du monde de l'économie sociale et solidaire rencontrés par la journaliste Carole Renucci pour le podcast « Bâtissons des futurs solidaires », dont sont issus les textes présentés précédemment. Une autre source de propositions d'actions provient des ateliers mis en place lors d'une journée de réflexion organisée par l'Institut Montparnasse au Cedias-Musée social, à Paris, le 30 juin 2022.

La richesse des réponses et la multiplicité des formes qu'elles revêtent sont les preuves que la démocratie dans l'économie sociale et solidaire, à laquelle est rattachée la mutualité, n'attend que de trouver ses formes d'expression. Nous avons les solutions. À nous d'agir pour faire advenir la démocratie du XXI^e siècle !

CHAPITRE 1

Des préconisations tirées des entretiens

Nous avons choisi de regrouper nos préconisations selon quatre axes. Nous les présentons ici successivement, ainsi que les leviers d'action qui les nourrissent. Ces derniers sont de nature diverse : ils embrassent aussi bien des valeurs et des vigilances que de réelles modifications qu'il faut apporter à l'existant. Entre feuille de route, projets structurels et ligne de conduite, ils préfigurent en quelque sorte le manifeste de la mutualité du XXI^e siècle.

Axe 1 : redonner toute leur place aux adhérents en créant une nouvelle relation

L'engagement « par projets », qui se substitue à l'engagement inconditionnel du siècle passé, implique pour les mutuelles d'être à l'écoute de leurs adhérents, afin de les mobiliser sur des projets ou des actions spécifiques. Aujourd'hui, grâce aux outils numériques notamment, le dialogue peut être maintenu en dehors des temps formels, la distance entre

les militants et les dirigeants effacée, et l'animation des communautés simplifiée.

Tous ces éléments peuvent permettre de donner une nouvelle place aux adhérents. Comment les mutuelles peuvent-elles les inscrire dans leur fonctionnement pour repenser les relations qu'elles entretiennent avec eux ? À travers plusieurs propositions :

- développer de nouveaux modes d'organisation de la militance, qui s'appuient sur l'engagement séquentiel ou « par projets » ;
- donner corps à la transition sociétale en cours en redevenant – pour nos adhérents en premier lieu et pour tous ceux qui le souhaitent – un espace de débats, de production d'idées et de délibération commune ;
- s'appuyer sur une participation accrue des usagers, que ce soient les patients, les résidents ou leurs proches, dans l'émergence des nouveaux modes de prise en charge ;
- se saisir des nouveaux outils numériques pour entretenir une relation plus fine et plus proche des préoccupations personnelles de nos adhérents et militants ;
- rencontrer les adhérents à travers l'organisation d'événements ;
- développer les enquêtes pour être au plus près des besoins des adhérents ;
- valoriser l'engagement des adhérents et le travail des salariés en prenant en compte le besoin de reconnaissance.

Axe 2 : se servir du levier du « sens » pour redynamiser l'attractivité de la mutualité

L'exigence de « sens » parcourt la société, qu'il s'agisse du sens donné à l'engagement personnel ou celui attendu dans son activité professionnelle. Or si la mutualité est intrinsèquement porteuse de ce projet, le temps, les réorganisations structurelles et la bureaucratisation peuvent l'avoir effacé de ses discours et de ses communications. Comment peut-elle se saisir des discours du moment pour se faire connaître et reconnaître comme un acteur légitime, répondant à ce besoin émanant des citoyens ?

- Lutter contre la bureaucratisation interne en transposant les valeurs de l'engagement au niveau du management, avoir comme objectif un management horizontal dans le fonctionnement interne des institutions et des établissements mutualistes.
- Incarner légitimement l'entreprise politique dans le cadre de la loi Pacte et se saisir de cette occasion de communiquer pour apporter la preuve de l'efficacité de la mutualité :
 - faire entendre les valeurs de l'ESS dans une société en demande d'entreprises engagées ;
 - fixer de grands objectifs fédérateurs pour faire davantage société dans la période qui vient ;
 - faire valoir la légitimité de la mutualité dans les grands combats de la société, car elle est par essence sensible à ces thématiques, contrairement à d'autres acteurs économiques ;
 - réaffirmer l'engagement mutualiste comme celui d'un engagement individuel au service de la société.
- S'adresser à toutes les populations :

- permettre aux personnes âgées de rester des acteurs pour préserver le dynamisme de la société ;
 - combattre toutes les précarités, sans oublier celles rencontrées par la jeunesse.
- Valoriser le rôle historique de défricheur que la mutualité a endossé à ses débuts :
 - offrir une alternative, dans la continuité historique de la création de la mutualité, face aux nouvelles menaces et au renforcement des menaces historiques ;
 - faire valoir sa vision de l’humanité, sa vision éthique et ses valeurs solidaires dans la construction de la société du XXI^e siècle, et réinscrire les valeurs de la mutualité dans les enjeux présents en façonnant les récits modernes du mouvement ;
 - faire connaître l’ambition émancipatrice et de contribution au bien commun et à l’intérêt général portée par la mutualité auprès des femmes et des hommes qui veulent agir ;
 - puiser dans le réservoir de connaissances et d’expériences sociales du mouvement associationniste pour guider la société sur le chemin de la transition.
- S’emparer des grandes questions politiques du XXI^e siècle que sont la santé et le soin :
 - participer activement à la construction d’un système de santé plus résilient, avec un financement juste et adéquat ;
 - porter la vision d’une société du *care* en lieu et place d’une société du *cure*, en s’appuyant sur des axes stratégiques forts : faire de la prévention, garantir l’égalité d’accès aux soins, développer des réseaux de santé ;
 - placer les mutuelles sur l’échiquier national comme complément de la solidarité nationale et faire reconnaître la mutualité comme le

troisième acteur de la santé, porteur d'une logique participative, où la société civile aussi bien que les professionnels de santé et les prestataires de services ont un rôle à jouer ;

- défendre une protection sociale émancipatrice pour l'ensemble de la population française ;

- faire du bien-être physique, psychique, social et environnemental une mission de la mutualité et en faire découler des axes stratégiques.

Axe 3 : réaffirmer le principe démocratique en s'inspirant d'autres secteurs

Si la démocratie représentative connaît un essoufflement, d'autres acteurs que les mutuelles développent des expérimentations. Démocratie directe, chambres de consultation, sociocratie, consultations citoyennes se mettent en place et sont testées par des citoyens ou des militants souhaitant s'impliquer pour répondre à des enjeux précis. Ces modalités sont à interroger pour un secteur qui fait de la démocratie l'une de ses valeurs.

Comment repenser alors une gouvernance cohérente où toutes ces formes coexisteraient, dans une affirmation de la pratique démocratique ? Alors que la démocratie est un des piliers de la mutualité, la crise de confiance nous impose de repenser cet exercice à différents niveaux.

- Se saisir des innovations sociales et technologiques pour renouveler la démocratie mutualiste : embrasser le besoin d'horizontalité et de proximité pour dynamiser la démocratie en se servant des outils de mobilisation et de participation citoyenne qui existent (espaces collaboratifs, consultations numériques, conventions citoyennes, *fablabs*, espaces d'expression, de coopération, d'innovation...).

- Développer une « démocratie du quotidien » :
 - faire de la démocratie participative fréquente un levier de démocratie ;
 - identifier parmi les adhérents ceux qui ont envie de s'engager davantage ;
 - aller chercher ceux qui ne parlent pas pour encourager leur expression ;
 - favoriser les assemblées générales déconcentrées.
- Recréer de la confiance dans la démocratie :
 - s'inspirer des principes de la médiation ;
 - utiliser l'un des principes classiques de la mutualité : le principe de subsidiarité.
- Lutter contre la défiance envers les institutions en repensant la gouvernance :
 - former les administrateurs pour un exercice de leur fonction plus en adéquation avec les problématiques des adhérents ;
 - mettre le débat éthique au centre du fonctionnement des mutuelles ;
 - se saisir de la philosophie de la médiation pour se différencier dans notre fonctionnement et en faire une contreproposition au fonctionnement des acteurs du privé lucratif ;
 - faire des valeurs de l'ESS des valeurs de fonctionnement à tous les échelons de l'entreprise (le travail comme bien commun, soit comme intrinsèquement lié au caractère social de la nature humaine) ;
 - porter la « démocratie orientée santé » comme renouveau des pratiques et de l'organisation des établissements ;
 - rapprocher la décision du terrain, pour gagner en précision, efficacité et confiance.

Axe 4 : réfléchir en termes de proximité territoriale ou de vision

La société occidentale, construite sur la promotion de l'individu, a conduit à un certain délitement des liens sociaux. Les modalités de fonctionnement du capitalisme et l'émergence d'une société numérique achèvent en partie les modèles de soutien et de solidarité traditionnels. Dans ce même élan, la force du discours dominant semble effacer tous les autres, construits sur des valeurs de solidarité, de démocratie et de non-profitabilité. Or ces discours, s'ils ont été moins audibles, n'en sont pas moins pertinents. Les acteurs multiples qui les incarnent gagneraient à se rassembler et à mettre en commun des pratiques.

La mutualité ne peut-elle pas à la fois, en s'appuyant sur cette proximité (territoriale ou de vision), renforcer son influence, répondre à des enjeux concrets et redynamiser la participation des adhérents ?

- Répondre aux nouvelles réalités (précarité de l'emploi, mobilité, vieillissement de la population, déserts médicaux, frais non couverts) grâce à l'ancrage territorial des mutuelles : créer des espaces d'innovation sociale au plus près des besoins, qu'ils soient économiques, géographiques ou socioprofessionnels.
- S'inscrire comme acteurs dans les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) et les territoires engagés :
 - soutenir des initiatives et des projets responsables dans le secteur médico-social, notamment grâce aux financements du fonds à impact ;
 - s'inspirer de la philosophie des collectifs auto-organisés pour se positionner comme alternative à la gestion privée lucrative ou comme une occasion de repenser l'action publique ;
 - rendre visible et favoriser le développement d'initiatives qui relèvent tout à la fois d'une démarche tournée vers la notion de

communs et d'une appartenance à l'ESS ;

- s'appuyer sur les nouvelles solidarités (par exemple les Amap, le covoiturage...) et contribuer à les entretenir ;

- penser la stratégie en l'intégrant au sein du tissu associatif local.

- Reprendre le rôle de corps intermédiaire influant sur les déterminants de la santé et la lutte contre les inégalités sociales et de santé, et portant des objectifs collectifs, notamment ceux liés à la naissance de la société du *care* :

- devenir le « syndicat » des patients et des individus pour ce qui concerne leur santé et leur bien-être ;

- positionner la mutualité comme un acteur social et citoyen en relevant les défis portés par la triple transition écologique, démographique et numérique ;

- assurer un rôle de médiateur dans une époque de défiance, de crise et de délitement du tissu des corps intermédiaires ;

- s'appuyer sur la légitimité démocratique des mutuelles pour s'exprimer, affirmer des positions et se faire entendre en tant qu'organisation représentative des citoyens dans l'espace public ;

- développer et soutenir une régionalisation des politiques de santé, ou du moins de prévention.

- Penser l'Europe comme « espace utile » de demain :

- nourrir le projet européen pour une Europe souveraine plus solidaire et plus sociale ;

- placer les mutuelles au centre de l'Europe sociale de demain ;

- faire pression sur les gouvernements européens pour permettre aux mutuelles d'aller dans les pays où elles sont aujourd'hui interdites.

- Porter les valeurs de la mutualité sur d'autres territoires :

- s’inspirer des stratégies des multinationales pour créer des « mutualités multinationales » ;
- modéliser le dispositif Pass pour d’autres pays, car c’est un outil extraordinaire de popularisation de la protection sociale et de mobilisation des acteurs locaux.

CHAPITRE 2

Des ateliers pour réfléchir ensemble

Prétendre donner une contemporanéité à la gouvernance démocratique sans confronter les idées et les pratiques aurait été quelque peu contradictoire. C'est pourquoi ces pistes de réflexion ont été portées à la sagacité de différents acteurs de l'ESS et de la mutualité lors d'ateliers organisés par l'Institut Montparnasse.

Ces ateliers ont réuni étudiants, adhérents, administrateurs et quelques-unes des personnalités interviewées précédemment afin qu'ils proposent des actions facilement déployables. Afin d'aboutir à des réponses concrètes, les participants ont été appelés à réfléchir à six propositions, issues des enseignements des podcasts, qui pourraient nourrir la contemporanéité de la mutualité et lui redonner son pouvoir d'attractivité.

Sujet de discussion n° 1 : faire connaître les membres de l'ESS comme des acteurs citoyens et économiques capables de répondre aux spécificités d'une époque en mutation ¹⁵.

Dans une période où il faut repenser l'organisation même de la société, l'État semble s'éloigner toujours un peu plus des préoccupations et des besoins des citoyens. Or les acteurs de l'ESS, par leur « raison d'être » – pour reprendre un terme à la mode depuis la loi Pacte –, peuvent constituer

ce corps intermédiaire, garant de l'intérêt général, indispensable à la mise en place d'une société de transition et levier à interroger pour une remobilisation démocratique.

Sujet de discussion n° 2 : réaffirmer la spécificité de la mission des acteurs de l'ESS au XXI^e siècle¹⁶.

Les différents acteurs de l'ESS ont vocation à répondre à un besoin identifié. Or, parfois, parce que leur secteur d'activité est complexe ou parce que la taille de leur organisation les rend plus administratifs, ou tout simplement parce que le quotidien prend le pas sur les enjeux premiers, ces motivations semblent reléguées au second plan, provoquant un désengagement des adhérents. Pourtant, la vision et la mission à l'origine de leur existence pourraient les amener à se saisir des enjeux sociétaux plus globaux.

Sujet de discussion n° 3 : transposer les bonnes pratiques des autres secteurs militants¹⁷.

Le militantisme au XXI^e siècle n'est plus celui des siècles passés. À un engagement total et inconditionnel se substituent des logiques de projet et de mobilisation à court terme. Les nouvelles formes d'organisation militante issues de ces nouvelles exigences et réalités sont des laboratoires d'innovation qu'il faut interroger pour repenser la mobilisation et l'engagement, condition *sine qua non* pour une vie démocratique saine et dynamique.

Sujet de discussion n° 4 : penser l'éducation comme une clé de la régénérescence du secteur mutualiste¹⁸.

Le monde se complexifie : qu'il s'agisse de progrès scientifiques ou technologiques, d'enjeux géopolitiques ou de crises, les citoyens ne parviennent pas à trouver les bonnes clés de lecture et de compréhension, d'autant plus dans un contexte de montée en puissance des *fake news* et

autres politiques de désinformation. Or l'éducation populaire, pratique traditionnellement mise en place par les acteurs de l'ESS, pourrait être l'une des solutions pour émanciper les citoyens en en faisant des acteurs éclairés.

Sujet de discussion n° 5 : s'appuyer sur l'ancrage territorial dans une société en rupture(s)¹⁹.

En réponses aux défis climatiques, démocratiques et énergétiques, le territoire devient un échelon stratégique ; envisagé comme un espace réunissant des hommes et des femmes unis par une communauté de destin, il est un lieu privilégié d'expérimentation et d'innovation. L'ancrage territorial est, quant à lui, naturel pour les entreprises de l'ESS. On voit alors quelles opportunités ces ruptures peuvent représenter pour cette économie si ses acteurs parviennent à organiser et animer ce maillage, afin d'en faire ressortir les synergies naturelles et de renforcer l'influence du secteur. Ce raisonnement doit être transposé à l'échelle européenne. En effet, alors que le monde se polarise, l'Europe doit affirmer sa vision humaniste et en prouver la validité. Les acteurs de l'ESS ne peuvent être absents de la construction de cette contre-proposition.

Sujet de discussion n° 6 : s'inspirer des nouvelles pratiques et des usages émergents²⁰.

La démocratie doit vivre en dehors des pratiques traditionnelles. Aujourd'hui, grâce aux outils numériques, le dialogue peut être maintenu en dehors des temps formels, effaçant la distance entre la base et les dirigeants. L'animation des communautés est simplifiée et des reconfigurations d'organisation peuvent être pensées autour de sujets communs, au-delà de la seule proximité territoriale. Ces nouvelles dispositions permettent aussi de déployer de nouvelles formes de pratiques démocratiques et de faire vivre une démocratie du quotidien.

Tout au long des échanges menés lors des ateliers, de nombreux consensus sur les problèmes prioritaires à traiter ont été soulevés. Parmi

eux : faire vivre les idées de la mutualité dans un monde dématérialisé ; lutter contre les dérives des pratiques des organisations de grande taille ; interagir dans un monde où les formes de militance sont radicales et fluides ; lutter contre une discrétion excessive et néfaste des mutuelles ; décroïsonner les pratiques et favoriser les dialogues entre organisations du même secteur ou ayant des missions proches...

15. Voir les [chapitres 1, 8 et 9](#) de ce livre.

16. Voir les [chapitres 1, 4, 7, 8, et 10](#).

17. Voir les [chapitres 6, 9 et 15](#).

18. Voir les [chapitres 12, 14 et 15](#).

19. Voir les [chapitres 13 et 16](#).

20. Voir les [chapitres 14, 15 et 16](#).

CHAPITRE 3

Des propositions d'actions pour une mutualité du XXI^e siècle

Des entretiens menés et des discussions qui ont eu lieu lors des ateliers organisés en juin 2022 ressortent cinq propositions visant à refonder la mutualité au XXI^e siècle.

Proposition 1 : redevenir une organisation militante, transformer le rapport à la mutuelle et à l'engagement.

Parler de militance et d'engagement aujourd'hui, c'est prendre en considération leurs réalités et leur polymorphisme. C'est aussi redonner une place et un espace à l'individu (militant et salarié) et à ses préoccupations, dans un souci de proximité. Cela passe, d'une part, par une valorisation de la militance et, d'autre part, par des réorganisations internes. Comment agir ?

- Donner corps à la transition sociétale en cours qui, comme aux débuts de la mutualité, est propice à l'engagement. Pour cela, redevenir un espace de débats, de production d'idées et de délibération commune ;

- inciter à l'engagement en accordant du temps d'engagement pour des actions de proximité ;
- faciliter l'engagement bénévole en déclinant la raison d'être au niveau local ;
- dégager des temps spécifiques à l'accompagnement militant en repensant l'organisation du travail et les fonctions des militants ou des cadres ;
- travailler sur la valorisation de l'engagement militant en le faisant reconnaître comme une expérience professionnelle à part entière.

Proposition 2 : réaffirmer un projet politique porteur de sens...

La mutualité a toujours été un acteur de la Cité. Il lui faut revenir à ce fondement, à une époque où des enjeux cruciaux appellent à redéfinir les règles et les visions pour une société pérenne. Comment agir ?

- Revenir aux principes, à l'esprit et à l'imaginaire d'origine en défrichant de nouveaux terrains d'intervention liés aux grands défis sociaux : alimentation, logement, « séniorisation » de la société, accès aux soins, etc. ;
- réaffirmer un projet politique porteur de sens en sortant des logiques trop souvent comptables et financières qui ont pris le pas sur le fond ;
- incarner légitimement l'entreprise politique dans le cadre la loi Pacte en apportant la preuve historique de l'efficacité de la mutualité ;
- asseoir la légitimité de la mutualité en se rapprochant des universités et des chercheurs pour développer des travaux autour des spécificités des mutuelles dans le paysage socio-économique.

Proposition 3 : ... et le diffuser sur les territoires.

Les territoires sont à la fois les lieux d'expression initiaux des mutuelles et ceux des populations engagées pour l'action et l'expérimentation. C'est en pensant à cette échelle et en mutualisant les bonnes pratiques qu'il sera possible d'aboutir au décroisement de l'ESS et de la mutualité, bénéfique pour tous les acteurs. Comment agir ?

- Se positionner comme acteur dans les pôles territoriaux de coopération économique et les territoires engagés en participant à la labellisation des territoires ;
- formaliser des solidarités plus locales, convergeant avec le tissu de l'économie sociale et solidaire, en s'inscrivant dans les dynamiques de tiers-lieux existants ;
- nourrir un projet porteur de sens en allant au contact des adhérents et du grand public ;
- nouer des alliances de fond et de long terme en faisant des ponts avec les écosystèmes locaux ;
- construire de nouvelles solidarités en réaffirmant les valeurs communes à la mutualité et à l'ESS.

Proposition 4 : devenir des organisations apprenantes.

Mettre le savoir et la transmission au cœur de l'organisation, cela signifie être conscient du patrimoine immatériel dont on dispose, mais aussi repenser l'organisation à la fois pour faciliter la consolidation des savoirs et organiser leur transmission. Comment agir ?

- Devenir des organisations apprenantes ;

- stimuler la diffusion de la connaissance et l'éducation en menant des actions pédagogiques auprès des adhérents ;
- ne pas se concentrer sur des actions de formation ponctuelles, en nouant des partenariats avec l'éducation populaire ;
- développer des processus d'apprentissage mutuels, plus stimulants et plus productifs que des processus passifs, en s'inspirant des pratiques de « pairaidance²¹ » et en développant le parrainage ;
- renforcer les liens verticaux entre les organisations et la base militante en développant des réseaux locaux de connaissances et d'initiation ;
- organiser la transmission de la militance en donnant aux organisations les moyens de libérer du temps à consacrer à l'accompagnement de jeunes militants ;
- organiser la transmission d'un savoir intergénérationnel.

Proposition 5 : adopter une communication pragmatique.

La mutualité pêche par excès de timidité ; elle souffre donc d'un déficit de notoriété. Elle doit lutter contre sa nature discrète et mettre en place une réelle stratégie pour s'affirmer et se faire entendre dans les débats nationaux. Elle pourra ainsi porter ses valeurs et ses propositions à la connaissance du plus grand nombre. Comment agir ?

- Faire entendre ses valeurs dans une société en demande d'entreprises engagées en mettant en place une stratégie de communication grand public et pragmatique autour du discours sur le sens et la raison d'être ;
- rendre la mutualité, ses actions et ses valeurs plus visibles et lisibles en simplifiant le discours et en s'attachant à une communication par la

preuve ;

- s'affirmer aux côtés de l'adhérent tout au long de son parcours de vie en développant une communication plus individualisée ;
- se faire reconnaître par les pouvoirs publics en développant une stratégie de plaidoyer en France et en Europe.

21. L'approche de pair-aidance est une trajectoire de rétablissement en santé, qui repose sur une entraide entre personnes étant ou ayant été atteintes d'une maladie psychique ou somatique.

CONCLUSION

La mutualité : des dynamiques multiformes

Ces dernières années ont été celles de la réflexion autour de l'avenir de notre modèle mutualiste. Nous avons eu la chance de pouvoir mener des entretiens et développer des temps de partage et de réflexion avec de nombreux acteurs. Nous avons pu faire émerger des scénarios d'évolution de notre modèle, du plus négatif au plus positif d'entre eux, pour appréhender les différentes évolutions possibles, les futurs envisageables. Nos cheminements ont donné lieu à la réalisation de podcasts intitulés « Bâtissons des futurs solidaires ».

Si nous avons pu débattre des différents futurs pour le modèle mutualiste, une piste s'est détachée naturellement : nos mutuelles ne sont dépassées en rien. Notre modèle est en adéquation avec son temps et peut même se montrer d'une modernité criante.

Il répond à des attentes de solidarité, de prise en compte des besoins de chacun et de leurs expressions. La démocratie économique de nos organisations repose sur une forme de modernité d'expression, chacun pouvant peser sur les orientations d'une entreprise. Les mutuelles sont des

organisations à but non lucratif. Leur objectif n'est pas la rémunération d'actionnaires ; leur ambition est simplement la satisfaction du bien-être de chacun.

Néanmoins, au-delà de nos objectifs et de l'ambition sociale et sociétale de nos organisations, elles n'en demeurent pas moins contraintes et affectées par des logiques qui peuvent nous éloigner de notre ADN. Les contraintes actuelles viennent de la réglementation, de la concurrence, de l'organisation d'appels d'offres, qui aujourd'hui enferment et limitent les capacités d'action solidaire des mutuelles.

Nous sommes certainement à une croisée des chemins. Comment faire en sorte que nos modèles répondent aux besoins de chacun, tout en restant des acteurs innovants ? Mutualisons les énergies en libérant l'innovation et l'engagement de chacun – salariés, militants élus, bénévoles, adhérents – au service de ce projet commun, social et solidaire que représente le modèle mutualiste.

Cet ouvrage vient illustrer tous nos échanges et notre volonté d'apporter des regards nouveaux, d'ouvrir des champs d'expérimentation. Il va nous amener désormais à pousser notre attention, notre écoute et notre énergie en direction des « bruits des territoires », là où les projets émergent, là où l'avenir se dessine.

Bertrand Souquet, président de l'Institut Montparnasse

REMERCIEMENTS

Nos remerciements vont aux intervenants des podcasts « Bâtissons des futurs solidaires » : Jean-Victor Ayite, Jean-Louis Bancel, Thierry Beaudet, Flora Bernard, Éric Bidet, Jean-Louis Cabrespines, Fanélie Carrey-Conte, Éric Chenut, Alain Coheur, Édouard Delruelle, Danièle Demoustier, Ève Durquét, Timothée Duverger, Philippe Eynaud, Jean-Pierre Girard, Michèle Guillaume-Hoffnung, Benoît Hamon, Paul Jamm, Yannick Lucas, Dominique Mahé, André Martin, Edgar Morin, Sibylle Reichert, Jérôme Saddier, Jérémie Secher, Charlotte Siney-Lange, Alexandre Tortel, Michel Wieviorka, ainsi que Carole Renucci et Podcaster Media.

Nous tenons à remercier aussi les participants aux ateliers du 30 juin 2022 et les universités partenaires qui ont mobilisé leurs étudiants pour l'occasion : Le Mans Université, l'université Paris-Est Marne-la-Vallée, Athenora ;

l'Institut Montparnasse, les membres du conseil d'administration et du conseil scientifique ainsi que Michel Fougère, Élodie Sentenac, Florian Betton, Françoise Larcher ;

la MGEN et son président, Matthias Savignac ;

le groupe VYV ; la Maif ;

ESS France et plus particulièrement son président, Jérôme Saddier ;

le Ciriec, Alain Arnaud et Jean Louis Cabrespines ; Solidaris.