

DESSINE-MOI

2018-2028

Des dirigeants explorent
la nouvelle modernité
des mutuelles

UNE MUTUELLE

SOMMAIRE

	Avant-propos.....	07
	Préfaces.....	08
	Contributeurs.....	10
1.	Réinventer des principes mutualistes intemporels.....	12
2.	Adapter le modèle économique face aux nouvelles contraintes et concurrences	24
3.	Combiner la taille critique et les valeurs mutualistes	40
4.	Optimiser la convergence entre le mutualisme et les nouvelles tendances sociales et comportementales.....	50
5.	Adapter la gouvernance des mutuelles aux nouveaux enjeux internes et externes	66
6.	Inventer une offre élargie à la hauteur du projet mutualiste.....	84
7.	Réinventer la communication des mutuelles.....	104
	Focus d'experts sur les données.....	113
	Synthèse.....	118
	Annexe.....	122

TRACER LA VOIE DU MUTUALISME, EN PORTANT LA VOIX DES MUTUALISTES.



Thierry BEAUDET
Président de la
Fédération nationale
de la Mutualité française

Se donner rendez-vous dans dix ans : un exercice devenu quasi rituel, tant cet horizon de temps apparaît utile pour proposer une réflexion sur l'avenir. Vu des mutuelles, un tel exercice de projection pourrait sembler négligeable. Que représentent dix ans pour nos organisations multiséculaires qui ont su s'adapter à plusieurs crises économiques, qui sont parvenues à traverser plusieurs régimes politiques ?

La question de l'avenir des mutuelles mérite pourtant d'être posée. L'actualité de notre secteur, avec la récente accélération des regroupements, donne à ces réflexions une teinte particulière et une ardeur nouvelle. Le contexte général rend toute réflexion prospective à la fois plus nécessaire et plus difficile qu'auparavant. Le temps est à la disruption. Le rythme et la fréquence des innovations se sont récemment accélérés.

Des révolutions, portées notamment par les nouvelles technologies, surviennent déjà partout, quotidiennement. Tout est devenu vulnérable, rien n'est plus immuable. Ce qui annonce de profonds bouleversements économiques et sociaux, dans un pays qui voit déjà coexister une moitié relativement confiante et une moitié plus inquiète. En 2017, notre paysage politique en témoigne : un président de la République de quarante ans, inconnu des Français il y a trois ans ; une Assemblée renouvelée, avec 75 % de nouveaux députés ; une Assemblée rajeunie et féminisée. Un processus de destruction créatrice d'une rare intensité s'est emparé du système politique français lors des dernières élections présidentielles et législatives. Le vote, lui aussi, a été disruptif.

Ce qui m'amène à évoquer nos organisations démocratiques. De nombreuses pratiques initiées par des mouvements tout juste émergents portent en germe l'idée que le digital plutôt que la comitologie, la mise en réseaux plutôt que la hiérarchie, la participation au travers de plateformes numériques plutôt que les synthèses de congrès, sauveront la démocratie et plus précisément le militantisme.

De ces constats, je tire plusieurs interrogations : comment trouver le juste équilibre entre des acteurs toujours plus gros et le devoir vital d'agilité pour ne pas se laisser dominer voire détruire par l'innovation et le changement ? Sommes-nous en mesure de répondre aux nouveaux désirs de s'investir et de militer, de continuer à faire preuve de proximité à l'égard de nos adhérents ? Comment faire pour que les mutuelles ne finissent pas reléguées au rang des organisations du vieux monde ?

Pour ma part, je suis convaincu de la modernité mutualiste. Le monde mutualiste a quelque chose à dire, à apporter à la société française, y compris dans une société numérique, globalisée, individualisée, en quête de nouveaux repères. Nous ne dirigeons pas seulement des organismes d'assurance ou des établissements de soins et de

services, nous sommes aussi, nous sommes avant tout, un mouvement social, composé de femmes et d'hommes qui ont un message à porter et des combats à mener. Oui, le mutualisme a l'ambition de contribuer au tissage social, de favoriser les échanges et les pratiques solidaires, l'amélioration des conditions de vie, l'engagement.

Depuis sa création, le mutualisme défend une vision du monde, une idée de la société, où le soin est accessible, où le progrès est partagé, où les bénéficiaires sont collectifs. Ce projet, nous devons lui donner encore davantage de visibilité et de lisibilité pour donner envie d'y adhérer et de s'y associer. Et que cette envie soit durable et s'enrichisse. Il y a une place pour un mouvement, le nôtre, qui promeut le fait que l'amélioration des conditions de vie se fait grâce et par le collectif.

À nous de trouver les bons mots pour exprimer et faire savoir notre modernité. Les mutuelles sont, à l'évidence, vouées à être des organisations du monde nouveau. Pour cela, il leur faudra évoluer, notamment dans leurs pratiques. Le rôle de la Fédération est de les y inciter. Notre rôle, c'est aussi les accompagner dans leurs processus de transformation, les aider à accomplir leur transition mutualiste.

Je crois d'autant plus en cette modernité que, ces dernières années, les mutuelles ont fait la preuve d'une formidable résilience, grâce à leur présence sur les territoires, et parce qu'elles ont su engager les mouvements et transformations nécessaires, qu'elles sont en phase avec les besoins essentiels. Ainsi, les mutuelles se sont adaptées à quelques bouleversements réglementaires, en particulier à la nouvelle norme Solvabilité II. Ces changements ont été l'occasion d'adapter nos outils à certaines réalités d'aujourd'hui. Le nouveau Code de la mutualité en est l'une des traductions.

Je me reconnais dans Hölderlin qui écrivait « *Là où croît le péril, croît aussi ce qui sauve* ». Je veux ici faire référence à la jeunesse qui vient. Forcée par des épreuves à la fois diverses et intenses, elle agit : en résulte une formidable effervescence d'initiatives localisées et sectorisées, aux apparences plus modestes mais aux résultats plus immédiats, plus concrets et, en définitive, porteurs d'efficacité. Dans des secteurs aussi divers que l'éducation et la finance, jusqu'à la santé, nous mesurons chaque jour combien les jeunes se mobilisent, entreprennent, s'exposent aux risques afin d'améliorer la vie de leur communauté.

Sans prétention mais débordants d'énergie et d'ambition, les jeunes nous montrent que le principe du changement en ce début de XXI^e siècle ne sera pas global mais incrémental ; que la puissance transformatrice dont ils se font les acteurs émane moins de l'État central que de réseaux informels d'initiatives innombrables. Des formes nouvelles d'économies se développent autour du partage, du don, de la collaboration

entre les individus. Cette nouvelle génération, engagée, semble parfois nous percevoir comme éloignés. Pourtant, elle est en attente de passerelles, de ponts. Distance et proximité, à la fois et souvent. Les résonances avec les fondements mutualistes sont fortes.

C'est pourquoi je tiens à terminer sur une intime conviction : plus que jamais notre modèle de démocratie qui invite à la participation peut

constituer un moyen d'aller tirer et de mobiliser le meilleur de chacun pour faire du lien, contrer les inquiétudes, la défiance qui minent notre société. Nos valeurs, nos actions, notre modernité n'ont jamais autant fait écho aux attentes et aux préoccupations actuelles.

Cet ouvrage est l'occasion de tracer une voie pour le mutualisme, en portant la voix de mutualistes. Il fera date.



Pascal DEMURGER
Président de l'Association
des Assureurs
mutualistes et directeur
général de la MAIF

Jamais autant de menaces n'auront pesé sur le monde. Le défi écologique bien sûr. À défaut d'une action extrêmement forte et concertée à travers le monde, c'est la survie même de l'humanité dont il est question, après celle de nombreuses autres espèces. Les inégalités, entre le Nord et le Sud, comme au sein de notre société étaient déjà insupportables sur le plan moral. Elles sont désormais devenues insoutenables sur le plan politique. Elles fragilisent les États et nourrissent des phénomènes migratoires bientôt hors de contrôle. La transition numérique s'annonce également comme un immense défi pour nos économies. L'intelligence artificielle porte en germe la menace de remplacer des millions d'emplois du tertiaire par des algorithmes.

Dans le même temps, jamais nos mutuelles n'auront eu à relever autant de défis. La rupture digitale s'annonce comme une remise en cause extrêmement violente de ce que nous avons désormais coutume d'appeler les « entreprises de la vieille économie ». Après l'hôtellerie, la musique ou les taxis, nous savons que cette menace ne s'arrêtera pas aux portes de l'assurance. Déjà, de nouvelles sociétés d'assurance apparaissent pour la première fois depuis des décennies. Les rumeurs d'une arrivée des GAFAM sur ce marché se font de plus en plus pressantes. Par ailleurs, c'est sans doute un marché réduit qu'il faudra se disputer avec ces nouveaux venus. La généralisation du véhicule autonome prendra certes des décennies, mais elle pourrait à elle seule éviter 80 % des accidents de la circulation. C'est évidemment une excellente nouvelle pour les citoyens que nous sommes, mais c'est aussi un immense défi pour des entreprises qui ont assis leur développement sur la prise en charge de ces accidents. De tels défis ravivent la tension propre au modèle mutualiste. Comment concilier la pérennité et le développement de l'entreprise avec une volonté de contribuer à la résolution des problèmes du monde qui nous entoure ? Exploitation des données personnelles, utilisation de l'intelligence artificielle en substitution de collaborateurs, etc. De nombreuses entreprises ne s'embarassent pas de principes éthiques pour s'imposer. Les mutuelles doivent-elles elles aussi rester sourdes aux problèmes du monde ou bien prendre le risque de se faire distancer par leurs concurrents et de mourir fidèles à leurs valeurs ?

La tentation du compromis est forte, mais elle ne serait pas à la hauteur de la question posée. Les mutuelles risqueraient de perdre sur les deux tableaux. Elles risqueraient à la fois d'être handicapées dans la compétition qui s'ouvre et de

perdre leur raison d'être. J'ai la conviction qu'elles peuvent dépasser cette apparente contradiction entre éthique et performance. Leur engagement peut ne pas être une contrainte, mais au contraire un moteur qui alimente la performance.

La relation de l'entreprise à ses clients en est une excellente illustration. Dans le secteur de l'assurance, certains acteurs ont nourri leur développement et leur rentabilité au détriment des intérêts de leurs clients, en leur vendant des contrats inutiles ou en faisant preuve d'infinies précautions au moment de verser les indemnités auxquelles ils avaient droit. Pourtant, cette vision ne résiste pas à une vision de long terme. La satisfaction d'un client nourrit sa fidélité, et donc l'intérêt de long terme de l'entreprise. Détenues par leurs assurés, les mutuelles sont l'expression institutionnelle d'un alignement entre l'intérêt de l'entreprise et celui de ses sociétaires. Elles démontrent qu'une entreprise peut grandir et prospérer en cultivant un souci sincère de ses clients.

Les mutuelles peuvent démontrer qu'une telle approche est également possible avec leurs autres parties prenantes. Prenons la relation aux collaborateurs par exemple. La question du travail est trop souvent traitée sur un plan purement quantitatif, conduisant à une opposition entre un employeur qui chercherait à l'augmenter et des salariés qui n'aspireraient qu'à le réduire. Et si les entreprises cherchaient au contraire à ce que le travail soit véritablement une source d'épanouissement pour leurs collaborateurs ? En donnant davantage de marges de manœuvre à ses salariés et en cultivant le sens de leur contribution, une entreprise favorise leur épanouissement. En retour, elle bénéficie d'un niveau d'engagement inégalé, qui crée de la performance.

Au-delà même des frontières de l'entreprise, la contribution à la résolution de problèmes de société, qu'ils soient écologiques ou sociétaux, peut ne pas être un handicap à la performance. Un nombre croissant de nos concitoyens aspire à faire une différence, y compris à travers leurs actes de consommation. Capables de se projeter à long terme, les mutuelles peuvent répondre à cette attente.

Aligner performance de l'entreprise et contribution à l'intérêt général. La raison d'être des mutuelles est plus d'actualité que jamais en ce début de XXI^e siècle. En démontrant que l'éthique peut nourrir la performance, les mutuelles peuvent non seulement assurer leur pérennité mais aussi inspirer les entreprises en quête d'une manière d'entreprendre à la hauteur des enjeux de demain.

CONTRIBUTEURS

NOUS REMERCIONS CHALEUREUSEMENT NOS CONTRIBUTEURS (par ordre successif d'apparition des contributions)



Thierry BEAUDET
Président
de la Fédération nationale
de la **Mutualité française**



Pascal DEMURGER
Président de l'Association
des **assureurs mutualistes**
et directeur général de la **MAIF**



Benoît BRIATTE
Président de la **MGP**



Patrick BROTHIER
Président d'**ADRÉA Mutuelle**,
vice-président du **groupe AESIO**



Philippe BRUNET
Président de **Mutlog**
et **Mutlog Garanties**



Dominique CHAIGNON
Directeur général
d'**ADRÉA Mutuelle**,
directeur général adjoint
du **groupe AESIO**



Sylvain CHAPUIS
Directeur général de **MNH GROUP**



Stéphane LECOCQ
Directeur général de la **MGP**



Dominique MAHÉ
Président de la **MAIF**



Jérôme SADDIER
Directeur général de la **MNT**
(au moment de l'interview)
directeur stratégie et affaires
publiques du **groupe VYV**,
vice-président **Crédit Coopératif**
et président **Avisé**



Éric GEX-COLLET
Directeur général
d'**Eovi Mcd mutuelle**,
directeur général adjoint du
groupe AESIO



Isabelle HÉBERT
Directrice générale de la **MGEN**
et directrice services innovants
du **groupe VYV**



Patrick JACQUOT
Président-directeur général
de **L'Assurance mutuelle des
motards**



Emmanuel ROUX
Directeur général
du **groupe AESIO**



**Christian
SCHMIDT DE LA BRÉLIE**
Directeur général
du **groupe Klesia**



Léonora TRÉHEL
Présidente
de **La Mutuelle familiale**



François VENTURINI
Directeur général du **groupe VYV**



Catherine TOUVREY
Directrice générale
d'**Harmonie mutuelle**



Anne PFERSDORFF
Présidente du **CJDES**
(Centre des jeunes, des dirigeants,
des acteurs de l'économie sociale)



Pascal PIGOT
Directeur général d'**Unéo mutuelle**
(au moment de l'interview)

Ainsi que nos experts :

Philippe SIMON
Président de **CEGEDIM**

Pierre-Henri COMBLE
Directeur marketing et prospective
de **CEGEDIM**

Olivier VALLET
Président-directeur général de
DOCAPOST (groupe La Poste).

LES FRONTIÈRES DU NON LUCRATIF.

Stéphane LECOCQ

Directeur général de la MGP

Nous ne travaillons pas que dans le monde mutualiste, nous avons des fournisseurs qui ont des actionnaires et qui sont là pour les enrichir. Nous les faisons vivre mais cela ne retire en rien notre caractère mutualiste si c'est dans l'intérêt de nos adhérents. Mais la frontière est dépassée si nous agissons à l'encontre des intérêts de nos adhérents, même si cela ne se voit pas au premier coup d'œil.

Par exemple, essayer de payer moins d'impôts alors que nous nous occupons de fonctionnaires est au-delà de la ligne rouge. Si nous nous considérons comme de purs offreurs de services, payer moins d'impôts nous permet d'être moins chers. Si nous nous considérons comme œuvrant pour le bien de la communauté, ce n'est plus du tout la même chose et si nos pratiques appauvrissent notre communauté, nous ne remplissons plus notre vocation. Si, en tant

que patrons d'entreprise, nos efforts portent sur la réduction de nos impôts et qu'à cause de cela, les pouvoirs publics vont réduire l'allocation de moyens des policiers, nous travaillons contre leur protection.

Une société anonyme a un autre modèle. C'est une chaîne : des gens ont investi dans la société pour qu'elle fasse des profits en offrant un service. La mutuelle est une boucle : elle a été créée pour et par les policiers.

LES TROIS PRINCIPES DU MUTUALISME DES PROCHAINES ANNÉES : INNOVATION, VALEUR AJOUTÉE SOCIALE, ÉTHIQUE.

Notre modèle mutualiste a des atouts formidables à apporter à notre société. Une mutuelle dans dix ans devra reposer sur trois principes : innovation, le monde mutualiste a toujours été porteur dans le passé d'innovation et cela continuera ; valeur ajoutée sociale, nous travaillons pour nos sociétaires et non pas pour des actionnaires et ; fidélité de l'entreprise à ses fondamentaux éthiques, le statut ne suffit pas, les mutuelles devront être demain de plus en plus impliquées dans la société, en portant des valeurs sociétales très fortes en résonnance avec le besoin de sens et d'engagement citoyens.

C'est ainsi qu'elles rempliront leur mission au-delà de leur cœur de métier et donneront envie de rejoindre un type d'entreprise citoyenne conjuguant éthique et performance.

Dominique MAHÉ

Président de la MAIF

LA MISSION FONDAMENTALE DES MUTUELLES.

Jérôme SADDIER

Directeur général de la MNT
(au moment de l'interview)
directeur stratégie et affaires
publiques du groupe VYV,
vice-président Crédit Coopératif
et président Avise

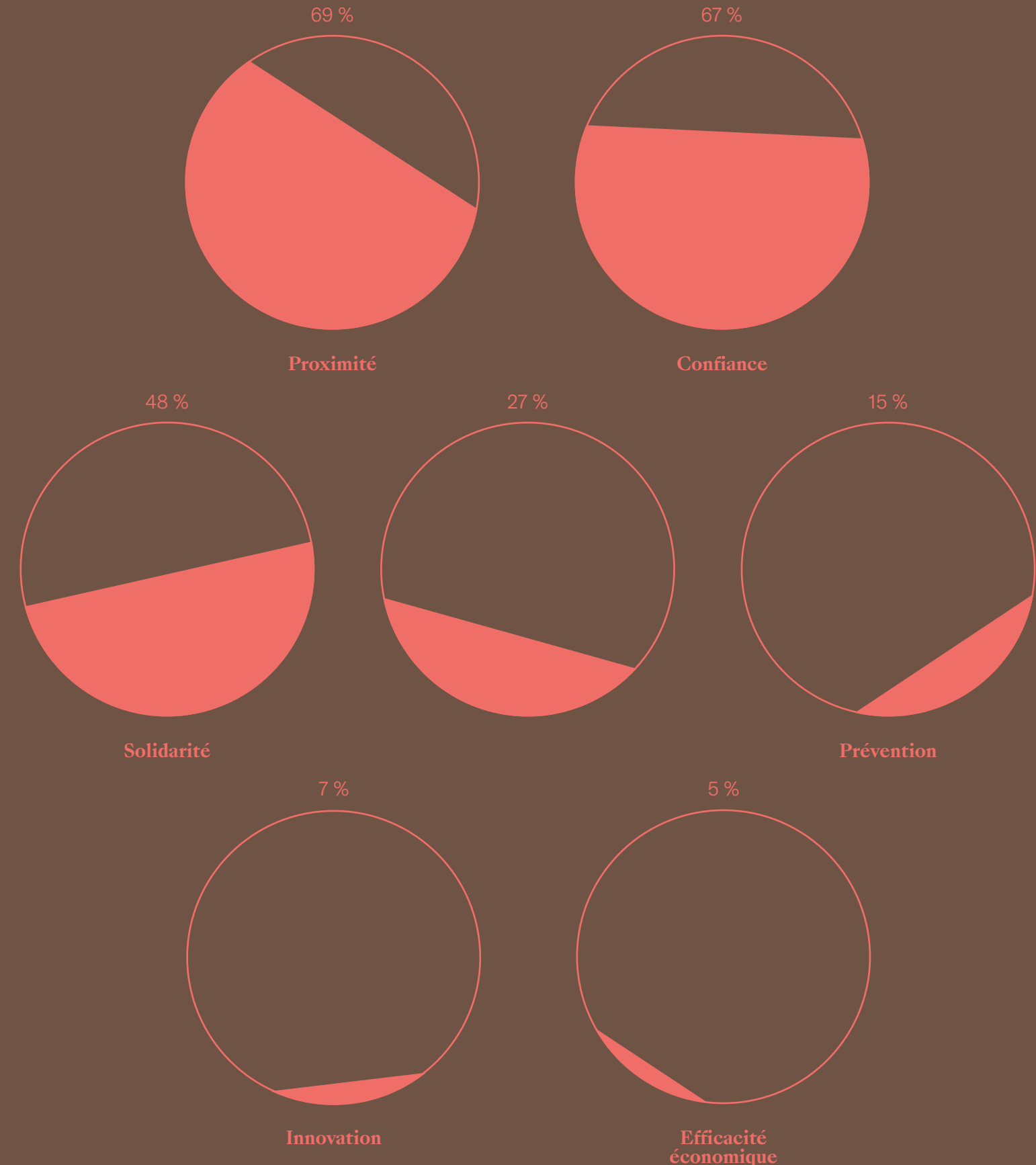
La mutualité touche aux questions de la vie et de la mort, c'est de la matière sensible. Et ce n'est pas pour rien que dans notre histoire politique et sociale, des gens ont dû se mettre ensemble pour y répondre. C'est fondamentalement la force de la mutualité d'être une organisation qui est la plus à même de traiter ces sujets-là. Mais il faut faire en sorte qu'elle ne soit pas compromise par la technocratie qui nous guette à chaque instant, par les effets pervers de la réglementation, de la concurrence et de la financiarisation de nos activités. Dans le pilotage de nos organisations, le décalage peut être très important entre les

raisons pour lesquelles des femmes et des hommes s'engagent dans une mutuelle (résoudre les problèmes de la vie quotidienne des gens) et la façon dont on doit la piloter, l'œil rivé sur les critères de solvabilité et les ratios financiers.

Le travail d'un dirigeant mutualiste aujourd'hui, c'est de concilier les deux approches. Ce n'est pas simple parce qu'il faut mettre à la fois un peu de compréhension de ce qu'est une entreprise mutualiste chez nos militants et avoir un peu d'humanité en opérationnel. Ce n'est pas gagné d'avance.

LES VALEURS LES PLUS ATTRIBUÉES AUX MUTUELLES*

*Enquête réalisée
auprès d'un échantillon
de 1 036 individus.



RESTER PROCHE DES ADHÉRENTS MALGRÉ DES INÉLUCTABLES CONCENTRATIONS.

Dans cette tendance à la taille, inéluctable pour exister notamment sur le gros marché de l'interprofessionnel, l'enjeu important pour les grands groupes mutualistes est de rester connecté à leur base adhérente. La concentration rend les choses plus compliquées. Comment éviter qu'une gouvernance technocrate ne commence à se mettre en place, côté salarié, et que les élus ne soient complètement lâchés ? Comment par exemple faire en sorte qu'au sein du groupe VYV, la culture militante MGEN trouve sa place aux côtés de la culture militante de la MNT ou d'Harmonie mutuelle ? Ce sont des cultures complètement différentes. Cette complexité peut faire peur mais nous n'avons pas le choix.

Cependant, je pense que les petites mutuelles vont survivre parce qu'il y a toujours eu une hétérogénéité. Une petite mutuelle avec son implantation régionale, qui tient bien sa gouvernance, avec une offre en capacité d'évoluer sans forcément rentrer dans le tout-digital peut bien fonctionner avec sa base de clientèle. Et en général, ces petites mutuelles ont des partenariats avec des plus grosses, elles construisent leurs offres au sein de collectifs et font des appels d'offre en se regroupant.

Anne PFERSDORFF

Présidente du **CJDES**
(Centre des jeunes, des
dirigeants, des acteurs de
l'économie sociale)

LA TAILLE N'EST PAS UN SUJET CLÉ POUR UNE MUTUELLE AFFINITAIRE.

Pascal PIGOT

Directeur général
d'**UNEO mutuelle**
(au moment de l'interview)

La question de la taille est intéressante mais on en change régulièrement le prétexte. Il y a quelques années, le prétexte était Solvabilité II. Aujourd'hui, c'est la transformation digitale. Mais dans cette dernière expression, le mot important est transformation et non pas digitale. Concernant la taille, je me réfère beaucoup à la phrase de Coluche : « *La bonne taille, c'est quand les pieds touchent par terre* ».

Unéo est aujourd'hui une entreprise de taille intermédiaire qui fait 675 millions d'euros de chiffre d'affaires mais elle a les moyens d'expérimenter en termes d'offres, de modèle de distribution, de digitalisation, de recrutement avec des outils de *tracking*, de *big data*, de parcours digitaux... C'est un état d'esprit. Je pense que le sujet de la taille est lié aussi à la pression réglementaire : face à la concentration nécessaire pour assumer ses engagements, il est plus facile de contrôler un nombre restreint d'acteurs. Mais sur le reste, le besoin se discute. En revanche, la question de perdre son âme est très pertinente. Comment être multi-affinitaire ? À la base, Unéo a été créé par et pour les militaires et par cercles concentriques, nous nous étendons au ministère des Armées, donc aux civils de la Défense et ensuite, à la communauté

de défense et sécurité. Au-delà, ce n'est plus le même modèle.

Soit la stratégie est d'être généraliste et la taille compte. Soit elle consiste à valoriser un caractère affinitaire et il y a un champ d'action indépendamment de la taille. Pour autant que ce champ ne soit pas fermé par la réglementation, ce qui est quand même souvent le cas. Ainsi des adhérents, enfin plutôt des clients, nous quittent pour des écarts de prix minimes de 3 à 5 %. Quand ils reviennent six mois après, nous les avons cinq à six minutes au téléphone et nous ne raccrochons pas. Quand ils appellent une plateforme téléphonique en France ou ailleurs, la durée moyenne est de trois minutes. Nous cherchons à renforcer notre caractère affinitaire en développant le contact, le conseil et l'accompagnement. Dès qu'on est sur des sujets de prévoyance tels que l'incapacité, l'invalidité ou le décès, il faut de l'écoute et nous pouvons jouer notre rôle parce que nous avons appris et nous apprenons des situations vécues par les personnes.

LE SENS DES CONSOLIDATIONS MUTUALISTES.

L'activité traditionnelle, la complémentaire santé, connaît au moins depuis l'ANI (mais cela a en réalité commencé avec la loi de 2004 sur l'Assurance maladie, précédée par le « fameux » rapport Chadelat en 2003) un tournant économique. Notre niveau de marge technique se réduit pour des raisons structurelles, quelles que soient par ailleurs les dynamiques de croissance que nous pouvons connaître. D'abord parce que les mutuelles se développent beaucoup sur le marché de l'entreprise qui est très concurrentiel, avec des acteurs qui n'hésitent pas à casser les prix pour prendre des parts de marché. Ensuite, parce que sur le marché de l'individuel, les contrats sont de plus en plus normés avec un encadrement des garanties et des prix. Parallèlement, notre niveau de frais de gestion est déterminé par deux facteurs qui rendent sa maîtrise fondamentale : la pression concurrentielle oblige les mutuelles à s'enquérir de leur visibilité sur le marché, d'où des politiques de communication qui n'existaient pas il y a dix ans. Personne ne s'étonne ni ne conteste que des assureurs aient des politiques de communication ou publicitaires soutenues, alors que lorsque les mutuelles font une publicité à la radio, elles déclenchent des réprobations par ceux-là mêmes qui parent la concurrence de toutes les vertus ! L'autre facteur est l'exemplarité sociale des mutuelles qui ont beaucoup fusionné ces dernières années en préservant l'emploi sur les territoires. Les élus locaux le savent bien. Que ce soit en matière d'offres de soins ou d'assurance, l'emploi mutualiste est très significatif sur le plan local.

Le mouvement de consolidation qui se poursuit est l'occasion de s'interroger sur notre niveau de performance opérationnelle et d'efficacité. Mais il faut donner du sens à cette consolidation. Il y a de fait une part de défensif, lié au triple choc fiscal, réglementaire et concurrentiel de ces dernières années, et ce dans le contexte d'un grand émiettement du champ mutualiste. Mais ces mouvements représentent une capacité à saisir de nouvelles opportunités. AESIO, ce sont trois mutuelles interrégionales avec une bonne santé financière, une bonne implantation territoriale, et qui ont pris conscience que chacune pour leur compte était confrontée à des limites dans leur développement. Le projet AESIO est de pouvoir déployer une capacité d'investissement et de diversification en augmentant nos marges de manœuvre et notre retour sur investissement. C'est aussi positionner progressivement une marque nationale pour nous développer au-delà de nos territoires historiques (les Hauts-de-France, le Centre-Est, Rhône-Alpes/Auvergne, l'Aquitaine, la Normandie, etc). Cette stratégie est payante car AESIO a réussi son entrée sur le champ du grand collectif et a accéléré la stratégie de diversification du groupe qui s'ouvre désormais à un projet de grande envergure avec le groupe MACIF à horizon 2020. La consolidation des mutuelles doit s'ouvrir à une consolidation des métiers. Beaucoup de chemin a été parcouru en moins de deux ans, preuve que le modèle mutualiste est à l'aise aussi dans les temporalités rapides !

Emmanuel ROUX

Directeur général
du groupe **AESIO**

DEMEURER PÉRENNE SANS LA COURSE À LA TAILLE.

Léonora TRÉHEL

Présidente de
La Mutuelle familiale

La course à la taille a été une des réponses à cet environnement complexe. Pour autant, cela n'a pas encore permis de préserver le poids de la mutualité dans son ensemble (si nous nous référons aux « parts de marché ») mais a objectivement effacé de l'échiquier mutualiste de nombreux groupements et avec eux des militants mutualistes qui ont parfois peiné à trouver leur place et se sont aussi désinvestis. Sans être remplacés par de nouvelles générations de militants bénévoles.

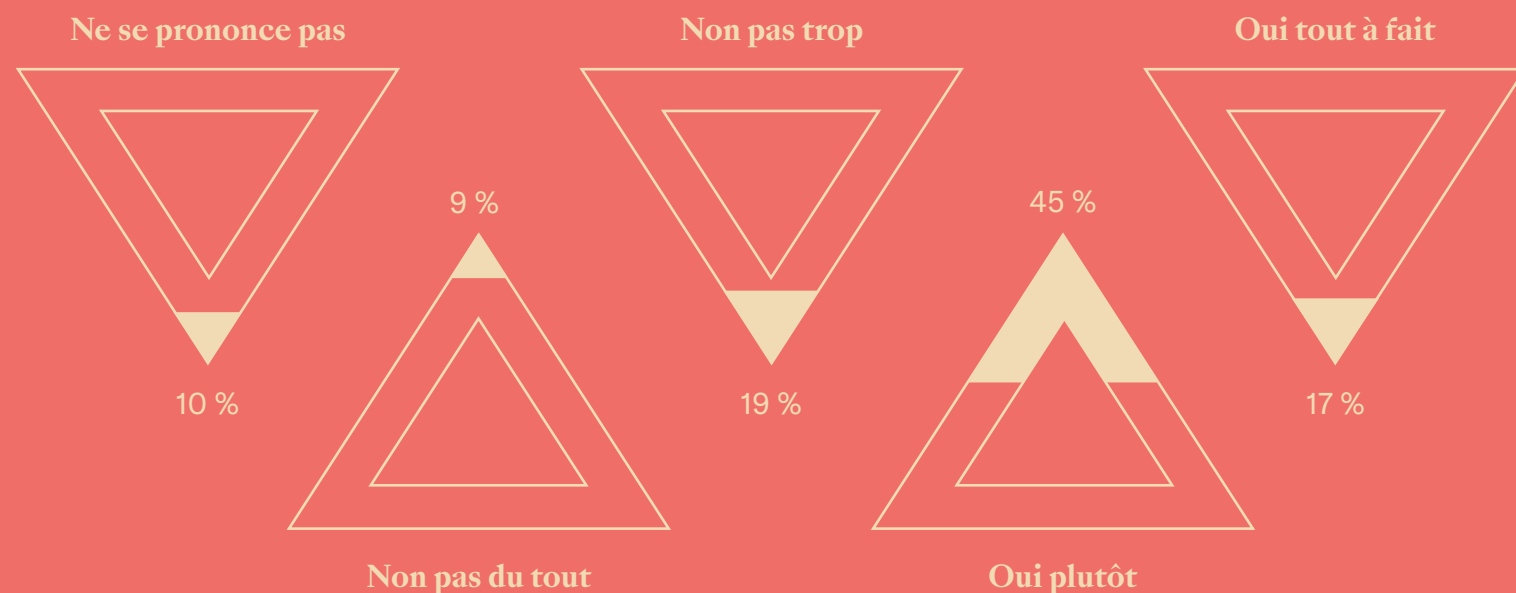
La mutualité existe parce qu'il y a des mutuelles, qu'elles sont diverses et plurielles et qu'elles ont été capables de développer, chacune à leur manière, une communauté d'intérêts autour de leurs activités, un espace d'intervention où chacun a la possibilité et le pouvoir de se sentir utile aux autres. Confrontées à leurs propres contraintes, habitées par leur culture, leur histoire, leurs modalités de fonctionnement, les mutuelles ont développé leurs projets, porté leur analyse de l'environnement, leur vision de l'avenir et défini dès lors leurs propres objectifs et stratégies. Néanmoins, le parti pris de l'humain, des solidarités, du progrès sanitaire et social

à bâtir, devrait naturellement conduire les mutuelles, quelle que soit leur taille, à dresser des passerelles de coopération qui dépassent l'univers de concurrence qui tend à nous éloigner les unes des autres.

La Mutuelle familiale ne fait pas de la course à la taille un objectif en soi. Des structures à taille humaine comme la nôtre (et comme le sont les nombreuses PME françaises) ont leurs avantages, parmi lesquels celui d'offrir sans doute une plus grande souplesse, agilité, réactivité dans leur fonctionnement, dans leur gestion, dans leurs actions et dans leurs formes de proximité. Demeurer pérenne pour une mutuelle de notre taille nécessite de remplir un certain nombre de conditions : une situation économique solide, une qualité gestionnaire, un esprit d'ouverture pour déployer des offres plus larges que la seule couverture complémentaire santé, une stratégie partenariale et de coopération, une gouvernance élue et opérationnelle permettant de conjuguer résistance, action et innovation.

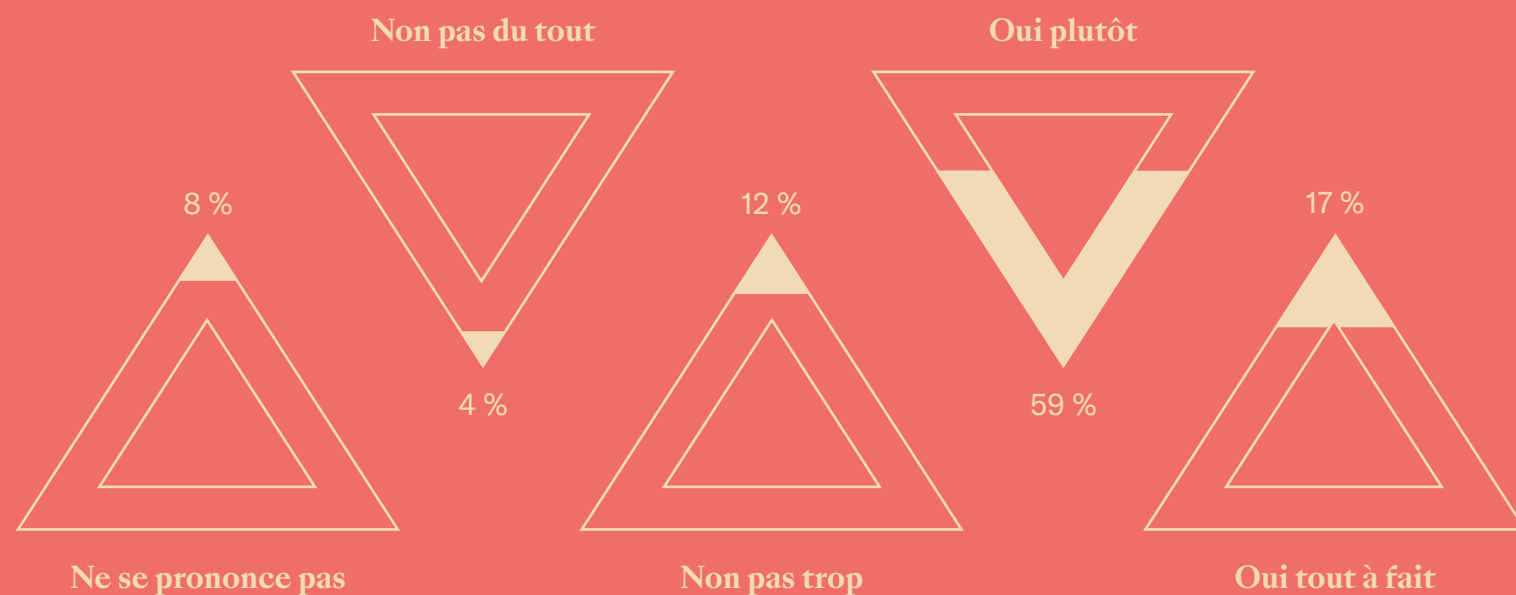
LES MUTUELLES SONT DES STRUCTURES À BUT NON LUCRATIF. SAVEZ-VOUS CE QUE CELA SIGNIFIE ?*

*Enquête réalisée auprès d'un échantillon de 1 036 individus.



POUR VOUS, CE FONCTIONNEMENT EST-IL POSITIF ?*

*Enquête réalisée auprès d'un échantillon de 1 036 individus.



RÉINVENTER
LA COMMUNICATION DES MUTUELLES.

7.

RÉINVENTER UN NOUVEAU LANGAGE.

Isabelle HÉBERT

Directrice générale de la MGEN
et directrice services innovants
du groupe VYV

De nombreux acteurs se sont approprié la valeur ajoutée sociale du mot « mutuelle », tout en gardant leur propre modèle de fonctionnement. Nous n'avons peut-être pas suffisamment su expliciter notre différence et une forme de confusion s'est installée dans l'esprit des Français. Un de nos autres challenges est donc de reformuler notre identité, ce qu'est une véritable mutuelle solide et solidaire en l'incarnant dans l'action et non pas seulement dans les principes. Parler sincèrement de ce que nous sommes et de la façon dont nous opérons tout au long de la vie tant personnelle que professionnelle de nos adhérents est la meilleure façon de renforcer notre lien de confiance et d'engagement mutuel et fidèle.

RÉSOLUDRE LES DIFFICULTÉS DE COMMUNICATION SUR LE MODÈLE MUTUALISTE.

Anne PFERSDORFF

Présidente du CJDES
(Centre des jeunes,
des dirigeants, des acteurs
de l'économie sociale)

Le mouvement mutualiste peine à défendre vis-à-vis du grand public ce qu'est une mutuelle versus une complémentaire santé. L'amalgame est énorme. Il est invraisemblable qu'un mouvement écouté des pouvoirs publics, reconnu et très institutionnalisé ne soit pas capable de s'adresser au grand public pour lui faire comprendre ce qu'est une mutuelle. Lors de mon cours sur les mutuelles à l'université, j'essaye de faire comprendre aux étudiants la différence entre un assureur et une mutuelle. Ensuite, quand ils entreront dans la vie active, ils feront leur choix de façon éclairée. Mais je trouve que la Mutualité française et les mutuelles n'assument pas complètement leur identité mutualiste. Parce qu'assumer son caractère non lucratif, son rôle d'intérêt général n'est pas toujours rassurant en termes d'approche client. Cela peut ressembler à « J'adhère à une petite association, je fais du social, mais moi je m'en fiche du social, je vais chez Axa. Ce sera plus carré là-bas ». De ce fait, certaines mutuelles ont une approche marketing qui n'assume pas jusqu'au bout l'appartenance au monde de l'économie sociale parce que ce n'est pas cohérent avec l'image de marque qu'elles veulent renvoyer. Dans quelle mesure cela satisfait le client de savoir qu'il peut s'impliquer dans la démocratie de sa mutuelle ? Voulons-nous toucher 20 % ou 80-90 % de nos prospects ? Pour les mutuelles affinitaires comme la MNT, ce discours est plutôt facile parce qu'on peut jouer sur l'aspect communautaire et affinitaire. La MNT est la seule mutuelle communautaire pour la fonction publique territoriale ; rejoindre la MNT, c'est rejoindre cette communauté et pouvoir s'engager pour défendre ses collègues territoriaux. Mais pour une grande mutuelle interprofessionnelle qui doit jongler entre différentes catégories d'adhérents via leur entreprise, via la fonction publique, etc.,

comment mettre en avant l'appartenance à l'économie sociale, la vie démocratique et le non lucratif ? Certaines mutuelles ont tranché avec différents choix en termes de marketing et de communication. Et pour la Mutualité française qui regroupe toutes les mutuelles, comment valoriser le modèle mutualiste alors que toutes ses composantes n'ont pas la même approche du sujet ? Par ailleurs, les mutuelles sont très impactées par un discours politique très critique sur les frais de gestion : « Vos frais de gestion en communication sont trop importants ». Ces critiques alimentent une vision croissante du grand public selon laquelle les mutuelles ne cherchent qu'à faire du profit et ont des fonds propres puissants. Cela crée une méfiance de la part du grand public et les pouvoirs publics entretiennent un flou artistique sur la différence mutualiste quand ils affirment que les mutuelles ont des frais de gestion énormes et qu'elles doivent donc avoir plus de transparence et de contraintes et cela parfois de manière plus forte que pour les autres acteurs assurantiels. Ce flou artistique ne simplifie pas la tâche des mutuelles en communication. C'est pourquoi la relation du mouvement mutualiste avec les pouvoirs publics est essentielle pour corriger ce nécessaire virage de communication.