



# Étendre la culture militante : nouveaux réseaux, nouveaux outils

Salle comble à l'Hôtel Bel Ami le 14 octobre dernier pour faire le point sur les méthodes les plus adaptées pour nourrir les mutuelles en entreprise via leurs militants de cadres, de méthodes et d'outils qui nourriront leur développement.

Cette journée fut également l'occasion d'un point sur l'apport d'Agrume, dix-huit mois après son lancement, dans la composition du paysage mutualiste d'entreprise.

Animés avec agilité par Christophe Vanackere, grâce aux témoignages techniques de consultants, dirigeants élus ou salariés ont notamment débattu de la taille critique pour les mutuelles en entreprise.

Initié par Agrume, le débat s'est rapidement orienté sur l'urgence de renouveler le dialogue avec les organisations syndicales et insisté sur les conditions du renouvellement démographique des administrateurs de mutuelles.



Christophe Vanackere.  
Rédacteur en chef du Fil Social,  
la newsletter d'Espace Social Européen

## Les regroupements nécessaires : pas de dogme, mais du sens

Les évolutions de réglementations européennes ou nationales incitent aux regroupements, le statu quo étant difficilement jouable affirmait Guillaume Leroy.

En mutualité d'entreprise, les appels d'offres posent la question des fonds propres et de la conformité aux normes européennes. En France, la loi Fillon et les contrats obligatoires imposent d'autres contraintes. Mais, ajoutait-il en citant l'exemple des banques, la taille n'est un critère ni de pertinence ni d'intérêt pour le client ou l'adhérent.

Ce que corroborait Jean-Marc Leverrier en évoquant la perte de productivité liée à la guerre des chefs dans les structures récemment fusionnées.

Dans son introduction, Guy Herry déclarait trouver des avantages à la fusion dans le cadre de mutuelles interprofessionnelles, il tempérerait aussitôt : « en matière de mutuelles d'entreprise, l'idée même de fusion [lui] semble être une aberration ». La proximité ne peut y trouver son compte.

Pour Jean-Claude Albinet, pas de dogme non plus : « il y a bien des domaines où la fusion est pertinente, mais pas en mutualité d'entreprise ».

Le socle fondamental, c'est l'entreprise et ses partenaires sociaux. L'organisation qui gère la complémentaire santé doit s'inscrire dans cette échelle et avoir un vrai lien avec ces acteurs (« Mélanger du textile avec de l'industrie, ça n'a pas forcément de sens »).

## Plus que la taille, le lien et les ressources mutualisées

Mais comment concilier spécificités de la mutuelle en entreprise et nécessité de regroupement ?

Selon Jean-Claude Albinet, la mise en commun de moyens se dessine sous deux formes : la fusion en une organisation unique très centralisée ou la mise en commun de savoirs, de compétences et de moyens par ceux qui veulent développer une politique spécifique conjointe.

C'est ce que Christiane Bernard est venue chercher dans Agrume. « Il faut rester petit parce que le modèle a fait ses preuves, mais on doit rassurer, pour aujourd'hui et pour la suite, les nouveaux militants ».

Trouver les mutualisations de moyens qui rassurent les dirigeants de l'entreprise et les collègues syndicaux, rassurer sur la capacité à être accompagné, disposer d'outils qui renforcent les compétences de ceux qui vont prendre le relais des négociateurs des contrats santé d'origine, c'est, dit en substance Christiane Bernard, l'une des clés du renouvellement des militants et des élus mutualistes. « Agrume rassure tout le monde, même la direction de l'entreprise et nos collègues syndicaux sur la capacité de se faire accompagner pour prendre le relais du groupe. »

## Une vraie demande de pédagogie et d'accompagnement

Les entreprises ont une méconnaissance forte de la couverture santé de leurs salariés. « *Quand on arrive avec des éléments d'appréciation et de justification des propositions, les décideurs sont très attentifs [...] et nous marquons des points* » rappelait Jean-Claude Albinet.

Guillaume Leroy observait que les contrats collectifs obligatoires ont débouché pour un grand nombre sur un repli vers des contrats basiques en raison de leur complexité, difficile à appréhender par l'entreprise.

Si l'analyse des coûts est contraignante et une réalité bien ancrée, la pédagogie, la qualité des informations restituées à l'entreprise devient différenciante.

La complémentaire santé en entreprise devient également une recherche de mieux-disant qualitatif que de moins-disant financier.

## Revenir aux fondamentaux : renouer le lien avec tous les partenaires sociaux

« *On ne milite pas en mutualité pour vendre des contrats santé mais pour permettre à nos adhérents d'accéder à des soins de qualité à des coûts maîtrisés* » a rappelé avec force et conviction Guy Herry.

Corollairement, Christophe Vanackere indiquait une percée extrêmement forte des sociétés d'assurance sur le marché du contrat collectif santé obligatoire et un tassement parallèle des institutions paritaires et de la mutualité.

Par conséquent, renouer le lien avec les partenaires sociaux et l'ensemble de leurs structures est une urgence absolue pour les militants mutualistes en entreprise. Réamorcer ces relations, c'est avant tout former et informer les fédérations syndicales de salariés et d'employeurs.

Les mutuelles en entreprise auront un avantage clair et décisif si elles réussissent leur évolution et le renouvellement de leurs élus. Guy Herry et Jean-Claude Albinet en ont fait le constat : les personnels dirigeants des entreprises signataires des contrats santé d'origine ont été renouvelés. Les élus mutualistes qui avaient négocié avec eux ces contrats se trouvent, eux, toujours en responsabilité.

Réussir ce renouvellement, c'est rendre incontournable la mutualité d'entreprise sur ces contrats.



Jean-Claude Albinet,  
Président, AGRUME



Christiane Bernard,  
Présidente,  
Mutuelle d'Entreprises  
Schneider Electric



Guy Herry,  
ancien Secrétaire  
Général de la FNMF



Guillaume Leroy,  
Actuaire conseil,  
WINTERS et ASSOCIÉS

## Guy Herry : les 7 défis qui attendent les Mutuelles en entreprise

### 1 / Économique :

doublément des marges de solvabilité.

**2 / Réglementaire :** besoin de cadres et de spécialistes techniques et juridiques.

### 3 / Solidarité et respect de nos valeurs mutualistes.

Il faut des repères et revenir aux raisons pour lesquelles on est en mutualité ; conserver son indépendance et sa capacité à décider en interne.

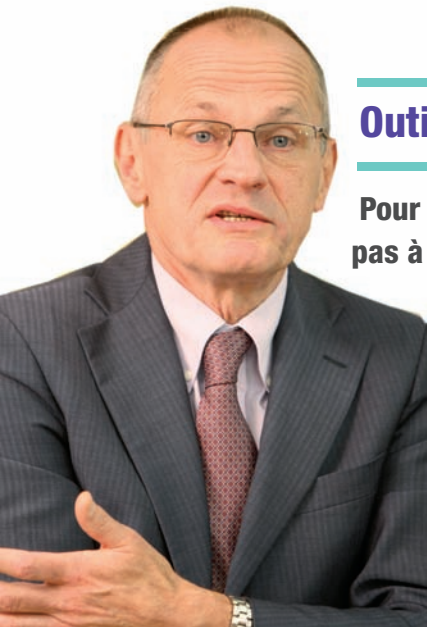
**4 / Amélioration de la qualité** du service aux adhérents tout en conservant la proximité, résultante d'une volonté politique.

**5 / Maîtrise des dépenses**, ne pas payer en aveugle.

**6 / Information et formation** des militants syndicaux. Afficher notre défense de l'assurance maladie.

### 7 / Ouverture à l'Europe et à l'international :

les décisions se prennent à Bruxelles, les salariés connaissent l'expatriation, nous ne pouvons rester à l'écart de ces dynamiques.



Jean-Marc Leverrier,  
Actuaire conseil, JML Conseil

## Outils et taille critique

**Pour Jean-Marc Leverrier, les 3 fonctions clés des mutuelles ne contraignent pas à la fusion ou aux regroupements.**

- La gestion des garanties, certes, requiert des outils. Si l'effet de taille est indispensable, les solutions sont multiples : prestataires externes, outils mutualisés...
- La distribution appelle notoriété et légitimité pour exister et se développer. Le lien avec les organisations syndicales y est fondamental. Là encore la question de la taille critique n'est pas pertinente.
- Le pilotage des risques et le contrôle interne demandent non seulement des outils et des tableaux de bord mais également de l'expérience. Les solutions techniques et humaines mutualisées existent.

## Au cœur du réacteur : les vitamines d'Agrume pour développer le réseau des militants des mutuelles en entreprise

Dans Agrume réexpliquait Marie-Line Ducre, chacun reste autonome en étant le pilote de son risque et de sa gouvernance.

Agrume permet d'afficher une image forte et solide au regard du mouvement mutualiste.

Entraide technique et financière ne signifie surtout pas une mise en commun de fonds. En effet, Agrume fournit une assistance conjoncturelle selon les enjeux, tant de développement que de défense.

Une mutuelle qui, dans le cadre de la loi Fillon, gagne un contrat obligatoire, peut avoir un besoin rapide de fonds propres ; une mutuelle qui en perd un pourra solliciter une aide technique ou financière pour rebondir.

Cette entraide devant être encadrée, Agrume a fait développer un outil décisionnel spécifique.

### L'outil décisionnel de pilotage

Avec Agrume, chaque membre de l'union bénéficie d'un dispositif technique de contrôle opérationnel qui n'interfère pas avec le système d'information de chaque mutuelle adhérente.

Les données primaires des mutuelles sont transmises à l'outil décisionnel qui les organise dans un langage commun et fournit les données agrégées utiles à Agrume.

Ces données peuvent bien sûr être désagrégées pour fournir à chacune d'elle les outils de pilotage opérationnel et politique pour leur propre gouvernance et contrôle interne.

### Tableaux de bords et comparaison avec la mutuelle virtuelle

L'ensemble de ces données permet la constitution d'une mutuelle virtuelle médiane. Chaque responsable politique de mutuelle peut y comparer ses propres données, puis fournir à ses partenaires sociaux les indicateurs et éléments sur les évolutions des garanties et leur pertinence.

## Agrume est donc un outil d'aide au conseil et à la décision.

Principalement destiné aux responsables politiques des mutuelles, c'est un véritable outil de gouvernance. Il permet de prendre conscience de la réalité des choix de solidarité et souvent de s'apercevoir que certaines idées reçues sont fausses.

### Gestion des informations

La confidentialité des données et modèles est gérée par niveaux d'habilitation, au nombre de neuf, selon des décisions du conseil d'administration.

Agrume aide à la tarification à partir des données existantes. Si ces données sont inexistantes dans sa base, Agrume fait appel à des compétences extérieures. Cet appel fait partie du support technique pour les adhérents.



Marie-Line Ducre,  
Directrice Générale, AGRUME



Patrick Escaravage,  
Directeur Général, MUTIEG

## Opérationnel et politique

Pour Patrick Escaravage comme pour Maguy Beau, l'outil décisionnel d'Agrume apporte quatre avantages immédiats.

En premier chef, il dote les politiques de données qui ne sont pas prémâchées par leurs gestionnaires.

Il répond aux besoins d'information et de communication décrits précédemment.

Son ergonomie et sa communicabilité, son intégration dans un environnement facile et connu, apportent de réels gains de temps pour discuter et décider avec tous.

Prospectif, il permet la construction des budgets et les simulations et tests de dernière minute même en conseil d'administration.



Maguy Beau,  
Présidente, MOCCEN

## En guise de conclusion

**Confiance et efficacité** : c'est par ces deux mots que Jean-Claude Albinet conclut la matinée.

Efficacité de l'outil décisionnel pour le contrôle interne et la préparation des décisions à prendre par mutuelles adhérentes, confiance dans le modèle politique et technique proposé par Agrume.



## À la découverte de l'outil décisionnel

# Verbatim

### Guy HERRY

*En mutualité d'entreprise, le problème n'est pas la fusion, mais de ne pas rester isolé.*

### Christiane BERNARD

*Nous sommes issus d'une délicate alchimie d'une mutuelle à taille humaine très proche des adhérents qui rassure entreprise et salariés : on sent qu'il y a un contrôle.*

*La pertinence de notre modèle de mutuelle moyenne a montré toute sa raison d'être. Les moyens mutualisés vont aider à se projeter à 5 ans, à faire des crash tests, à se faire aider pour le contrôle interne. Rentrer dans Agrume, adossé à ses compétences rassure notre entreprise. Je ne suis pas sûre qu'elle ait envie de confier le contrat collectif santé aux assureurs du marché.*

### Maguy BEAU

*J'ai voulu pousser la recherche sur le coût du risque dans ma région, le Languedoc Roussillon où j'ai constaté qu'il était élevé. Cela pourrait éventuellement constituer un point de départ pour une réflexion sur le type de prestations à mettre en place.*

### Jean-Claude ALBINET

*Support politique qui aujourd'hui fonctionne avec 30 mutuelles, [...] Agrume peut constituer un point de départ pour nous repositionner face aux décideurs d'entreprise pour être en capacité de démontrer notre bonne gestion des risques dans le temps et de notre capacité à conseiller les décideurs et négociateurs dans l'entreprise. C'est un outil pour être présent en branche d'activité.*

### Marie-Line DUCRE

*Enfin, les politiques peuvent comprendre tous seuls ce qui se passe dans leur mutuelle. On peut enfin se comprendre avec nos techniciens diplômés et compétents mais pas forcément pédagogues.*

### Patrick ESCARAVAGE

*L'outil donne aux moyennes mutuelles les moyens des grandes, avec un coût clair et isolé, celui de la cotisation.*

### Jean-Marc LEVERRIER

*Le débat n'est pas d'être petit ou gros. C'est de maîtriser, être capable et en situation sur tous les sujets, indépendamment du lien avec les organisations syndicales, cordon ombilical essentiel.*