

## La mobilisation des sociétaires dans la stratégie d'innovation et la création de services

Animateur : Thierry SIBIEUDE, professeur titulaire de la Chaire Entrepreneuriat Social

### Intervenants

Emmanuel VERNY, Directeur général - CEGES  
Guillaume GARDIN, Directeur de l'Union régionale Bourgogne Mutualité  
Mathieu AGOSTINI, Chef de projets Direction de la RSE – MACIF



Depuis le XIXème les mutuelles et coopératives sont reconnues dans le monde pour leur capacité à innover notamment sur la thématique du progrès social. Au cœur de cette innovation, leur capacité à créer la discussion entre des groupes d'intérêts divergents au premier rang desquels on trouve les sociétaires, atouts fondamentaux de ces structures. Dans un contexte inédit de crise multifactorielle, comment les sociétés de personnes ré-inventent-elles leurs modèles ? Quels rôles donner à leurs sociétaires ? Comment ré-invente-t-on les conditions de ces échanges ? Quel(s) impact(s) sur leur modèle économique et social ? Comment continuer à innover ?

**Thierry SIBIEUDE** : *pouvez-vous vous présenter et nous dire comment les mutuelles et coopératives font face aujourd'hui à la grande difficulté d'animer leurs sociétaires et la vie mutualiste ?*

**Emmanuel VERNY** : le CEGES est le représentant politique de l'ESS en France qui a adhéré en 2012 au MOUVES dont il sera administrateur à partir de juillet 2013. Il a dirigé pendant 15 ans le réseau UNA (services à domicile).

Dans le contexte économique actuel, le mouvement mutualiste est confronté à l'apparition de nouvelles formes d'entreprises sociales, mais aussi à la réinvention des modèles existants. La réglementation oblige à trouver de nouvelles formes mutualistes (par exemple : la loi sur les complémentaires santé, la coassurance pour assurer des collectifs...).

Ces évolutions obligent à imaginer de nouvelles solutions. Or les sociétaires sont les parties prenantes actives pour les imaginer. L'approche des parties prenantes demande de se poser de nouvelles questions pour imaginer de nouvelles formes de gouvernance. D'ailleurs, la définition de la gouvernance démocratique dans le projet de loi sur l'ESS se résume à la participation des parties prenantes ! Or, la définition traditionnelle « 1 homme = 1 voix » devient compliquée à appliquer dans certains cas de figures. Le mode de régulation ne se limite plus aux instances statutaires : AG, CA, bureau. La question de la démocratie participative se pose au quotidien. La formalisation et la clarification du rôle de chacun sont primordiales.

**Mathieu AGOSTINI** est chargé de projet à la direction RSE MACIF, elle-même rattachée à la Direction Générale du Groupe MACIF. Il travaille notamment sur comment la RSE et le développement durable viennent questionner les modèles de gouvernance et les métiers de la MACIF.

La MACIF et ses sociétaires sont confrontés à la crise. Or, notre forme d'organisation – la démocratie indirecte – peut amener à une déconnexion des élus du terrain et des besoins de nos sociétaires.

C'est pourquoi nous réfléchissons à d'autres formes d'action, comme la représentation de la société civile par l'ouverture d'un collège spécifique. Il faut faire dialoguer trois voix distinctes – le sociétariat, la sphère politique et la sphère du métier – afin de rapprocher les sociétaires, la direction et les salariés. 11 régions sont amenées via les délégués des sociétaires à construire de nouvelles solutions. C'est ainsi que nous arrivons à nourrir notre propre métier.

**Guillaume GARDIN** : l'Union régionale Bourgogne Mutualité fédère l'ensemble des mutuelles de santé et les organismes médico-sociaux. Avant d'en assurer la direction, Guillaume GARDIN a été en charge de la vie statutaire et mutualiste de l'Union, confrontée à l'enjeu du renouvellement de ses militants et à la problématique de la représentativité de ses populations.

**Thierry SIBIEUDE** : *comment les mutuelles arrivent-elles à anticiper les mutations dans leurs métiers (mobilité, habitat, santé, finance) ?*

**Mathieu AGOSTINI** : nous sommes dans une démarche prospective avant d'être dans une démarche d'innovation. Par exemple, concernant la mobilité, il s'agit de comprendre les tendances de fond dans des laboratoires d'innovation avec les sociétaires. Les français n'attendent pas la MACIF pour changer leurs habitudes de mobilité. Depuis 5 ans, nous travaillons sur l'auto partage ; or une voiture en auto partage en remplace 8 ! Ce qui a suscité des inquiétudes en interne : allions-nous de scier la branche sur laquelle nous sommes assis ? La réponse est clairement non, car nous inventons de nouveaux produits, de nouveaux métiers pour nous adapter à ces évolutions.

Un autre exemple, également remonté par nos sociétaires : en matière d'habitat, nous réfléchissons aux conséquences des nouveaux besoins sur notre métier, comme l'isolation, l'écoconstruction. Ainsi, une maison en bois, en cas d'incendie, brûle plus lentement mais brûle complètement. Dès lors, comment l'assurer ?

En conclusion, il est certain que les sociétaires sont bien la principale source d'innovation et d'idées pour permettre aux mutuelles d'être plus réactives, dynamiques, pour prendre en compte des réalités qui les dépassent.

**Guillaume GARDIN** rappelle que les mutuelles sont nées au 19<sup>ème</sup> siècle mais ne se sont fédérées qu'au début du 20<sup>ème</sup>. Dès lors, la mutualité va s'organiser. Mais les mutuelles étaient dans la réactivité, réagissant aux besoins immédiats qu'elles identifiaient. Puis arrive 1945, avec la création de la sécurité sociale et de l'assurance maladie obligatoire. Ce n'était pas la fin de la mutualité, car l'ensemble des besoins n'étaient pas couverts ; dès lors, la mutualité trouve sa place dans le sanitaire, le social, le médico-social, notamment les soins dentaires et l'ophtalmologie. La mutualité a toujours été attachée à créer des solutions aux besoins des sociétaires sur leur territoire, avec un ancrage local très fort. Depuis le début des années 2000 et la réglementation des mutuelles, on assiste à une très forte concentration de mutuelles et la rationalisation des organisations : la France compte aujourd'hui moins de 500 mutuelles mais toujours autant de bénéficiaires. Afin d'identifier au mieux les besoins de nos sociétaires, l'union régionale compte 300 délégués régionaux, formés et informés sur leur territoire, rassemblés en groupes projets constitués ad hoc qui travaillent sur l'analyse du besoin. Une thématique traitée est le problème de la rénovation des habitats pour les asthmatiques et allergiques aux solvants ; un groupe de délégués a travaillé sur le sujet et imaginé des solutions pour y répondre. Il s'agit véritablement de créer des espaces de consultation, de réflexion, mais aussi de décision, en mode projet. Un élu est ainsi toujours accompagné d'un technicien, avec mandat pour solliciter les différents acteurs.

Un rappel important toutefois : les mutuelles n'ont pas légitimité à représenter les usagers. D'où l'importance de trouver d'autres façons de les impliquer.

**Thierry SIBIEUDE : Comment stimuler la vie mutualiste ?**

**Emmanuel VERNY** : il faut revitaliser la vie mutualiste avec une vigilance particulière sur la diversité (âge, sexe, origine...). Pour cela, il faut revoir les conditions d'exercice et de responsabilité des élus, plus souples, plus flexibles, moins contraignantes, qui simplifient leur rôle, si on ne veut pas avoir toujours le même type de représentation, afin de favoriser l'implication d'autres parties prenantes.

Une autre piste : favoriser la démocratie participative sous toutes ses formes, afin d'encourager les clients à devenir sociétaires. Cela implique un travail important de formation des élus bénévoles, une information régulière et un travail d'anticipation et de co-construction.

**Thierry SIBIEUDE : est-ce que les sociétaires reconnaissent ce travail de coopération ? En quoi tout cela fait-il vendre ?**

Une personne dans la salle (salariée de la Macif) précise que la formation des délégués à la gouvernance et à la vie mutualiste est primordiale, afin de favoriser les dynamiques de co-construction.

**Mathieu AGOSTINI** : comment s'assurer que les idées proposées par les mutualistes soient implémentées ? Le risque est grand que les contraintes économiques, politiques fassent que les idées terminent sur l'étagère ! Comment faire entendre la voix du sociétaire ? Certains projets capotent, mais on voit aussi l'aboutissement des projets les plus structurants pour leur territoire. Les deux axes prioritaires des agendas mutualistes sont la prévention et la RSE.

Mais la co-construction rencontre aussi les limites de l'opérationnel : elle fait peur au chef marketing qui est contraint par un business plan et des objectifs précis - son principal outil de pilotage est l'indicateur sinistre / cotisation – tandis que la co-construction implique du moyen-long terme, et touche beaucoup plus large que le produit d'assurance.

Une autre personne dans la salle signale que les mutuelles proposent les mêmes produits que les autres, les produits sont complexes mais standards. A court terme, on a ces produits, mais à long terme, il faut inventer de nouveaux business modèles et des produits innovants. La différence avec les sociétés d'assurance ne se fait pas sur nos produits, mais sur notre capacité à impliquer nos parties prenantes, le dialogue entre délégués et sociétaires, sur nos valeurs sociales. Par exemple, le reversement de nos excédents dans la Fondation Macif, la RSE, ... La co-construction est parfois dangereuse car il est très difficile de faire bouger le cœur de métier de l'entreprise.

**Thierry SIBIEUDE : comment satisfaire les sociétaires tout en rassurant la technostucture dans un univers de fantaisie très limité ?**

**Emmanuel VERNY** : rien ne garantit qu'un projet ne termine pas sur une étagère ! La règle du jeu doit être claire à l'avance, pour que les gens s'engagent en toute connaissance de cause. Si échec il y a, c'est parce qu'une partie prenante n'a pas été assez intégrée. Il faut être dans un langage de vérité et de sincérité avec les sociétaires.

**Guillaume GARDIN** : dans la mutuelle santé, il y a plus de sur-mesure que dans la mutuelle d'assurance. Mais on connaît les mêmes problèmes de reconnaissance de l'engagement, de non mixité (manque de jeunes, de femmes dans les instances). Comment impliquer les gens sur la durée, éviter l'essoufflement ? Il faut de la part des administrateurs un vrai travail de terrain.

**Mathieu AGOSTINI** : cela passe également par l'amélioration du processus de représentation et une plus grande proximité territoriale.