

**Christian Oyarbide avril 2022**

### **Mutualisme : chacun cherche ses valeurs**

« Tombé » tardivement « en mutualité, je pensais, naïvement, à cette occasion, trouver un terrain de réponses aux questions de « sens » que je me pose depuis que je travaille et, encore plus, depuis que je dirige des organismes d'assurance.

Naïvement, parce que des « valeurs » qui me parlent s'affichent aux frontons de toutes les mutuelles, de tous les organismes qui les regroupent.

Naïvement, parce qu'en vrai, ...

En vrai, je ne retrouve pas, ou pas vraiment, derrière ces affichages, cette ambition, cet engagement, tout simple : être utile aux autres, être utile à tous, être utile à chacun et singulièrement à ceux qui en ont le plus besoin.

Cette ambition, cet engagement qui devrait irriguer toutes nos décisions.

J'ai commencé à réfléchir ce qu'ils pourraient vouloir dire

je livre au débat l'état de ces réflexions.

Elles sont encore inabouties, sinueuses. Sans doute parfois contradictoires.

Si je peux apparaître donneur de leçons, je vous prie, par avance, de m'en excuser.

Sachez simplement que, depuis ma prise de fonction à la Présidence des mutuelles du logement - Mutlog et Mutlog Garanties – je me suis efforcé de mettre en œuvre une partie de ces réflexions. Pour tous ceux qui veulent savoir dans quelle mesure c'est possible en pratique, sous quelles précautions, contraintes ... un message privé sur mon compte LinkedIn trouvera réponse.

Je vous propose donc un questionnaire en 5 temps.

- Le mutualisme est-il encore nécessaire ?
- Piloter par les valeurs : contrainte ou horizon ?
- Les valeurs ? Quelles valeurs ?
- Les huit mauvaises raisons de faire l'impasse sur les valeurs ?
- Et si on se shootait aux utopies mutualistes ?

### **Temps 1 : Le mutualisme est-il encore nécessaire ?**

Dans nos démocraties représentatives en crise, l'Etat centralisé n'est pas en situation d'anticiper ni même d'aller au-devant des difficultés individuelles, et dans bien des cas collectives, que connaissent les citoyens. Face à des demandes qui ont du mal à s'exprimer ou non solvables, il est inconcevable de laisser cette mission au marché, mission que d'ailleurs les acteurs « marchands » ne revendiquent pas.

Nous partons donc de la conviction que face à des besoins que ni le marché ni l'Etat sont à même de résoudre, seuls des acteurs de proximité, solidaires, démocratiques (pour certains dénommés « corps intermédiaires ») sont en situation d'agir utilement.

Pourtant, accaparées par la pression des contraintes prudentielles, du marché et de l'Etat, les mutuelles se sont trouvées dans l'incapacité de repenser leurs modèles face aux profondes évolutions des sociétés occidentales (mobilités de tous ordres distendant les liens de solidarité anciens, apparition de nouveaux besoins – pertes d'autonomie, pathologie chroniques, exclusions ... , dislocation du mythe du salariat généralisé et chômage structurel, crise climatique et environnementale, épuisement des formes de démocratie représentative ...).

Sous cette pression, les mutuelles ont fait éclore des générations de dirigeants dont la priorité est la survie de l'organisation. Les valeurs et enjeux spécifiques au mutualisme sont passés au second plan et, évidemment, n'ont pas été reformulés pour « coller » aux réalités sociétales du moment.

Mais, dans la longue histoire du mutualisme, ce n'est pas la première fois que cela se produit.

Il est possible d'espérer que de nouvelles générations s'emparent des exigences posées par les valeurs mutualistes pour les repenser.

Les dirigeants mutualistes d'aujourd'hui ont, à cet égard, le devoir de mettre en lumière leurs propres échecs, limites et succès pour, autant que faire se peut, livrer quelques clés à leurs successeurs.

Mais ce travail d'élucidation impose de repartir de questions de fonds.

### **1) En quoi le mutualisme est-il nécessaire ?**

Le mutualisme n'a de sens que s'il propose des réponses différentes de celles proposées par le marché et/ou l'Etat aux besoins des gens et des modes de mise en œuvre de ces réponses « transformatrices » des difficultés générant ces besoins.

Dans le cas contraire, faire perdurer une forme d'organisation qui agit, au bout du compte, comme n'importe quelle autre forme (capitaliste, paritaire, coopérative, associative ...) n'a pas de justification en soi.

Pourtant deux motivations « utilitaristes » peuvent conduire une mutuelle à agir pour durer :

- La survie pour la survie ou, de manière plus ambitieuse, le développement pour la taille : l'organisation agit pour elle-même, pour maintenir l'emploi, le statut de ses dirigeants, pour être plus grosse que ses concurrentes ...
- La démonstration d'une plus grande efficacité de la gouvernance mutualiste comparée à d'autres formes. Cette dimension est plus exigeante à activer que la première car elle suppose de mettre à jour les critères « de cette efficacité ». Sont-ils identiques à celles des sociétés de capitaux ou des groupes paritaires ? Là est la question. Si la réponse est « non », comment la forme mutualiste pourrait-elle prétendre à être nécessaire ?

### **2) Quelle utilité spécifique de la forme mutualiste ?**

Pour la majorité des citoyens, en France, il n'y a pas d'obstacles à accéder à l'assurance (santé ou autre).

Centrer la proposition de couverture sur les besoins de cette majorité place la relation assureur-assuré sous deux angles de vue étrangers à la vocation mutualiste originelle : l'individualisme consumériste et le respect des réglementations.

Face à ces deux contraintes, la forme mutualiste n'a pas – en première analyse - d'avantages particuliers par rapport aux autres formes assurantielles ; elle a même, souvent, des handicaps : lenteur de la gouvernance démocratique, difficultés à lever des capitaux ...

Une mutuelle n'a d'utilité spécifique que si elle traite d'autres enjeux, notamment les enjeux suivants :

- Donner accès à des prises en charge à des personnes qui, sans elle, en seraient exclues.
- Accompagner ses adhérents en difficultés au-delà des prestations contractuelles.
- Limiter, prévenir, les situations individuelles qui nécessitent le recours à ces prestations.
- Modifier les conditions sociales qui génèrent les recours à celles-ci.
- Solidariser économiquement ses adhérents dans les prises en charge et accompagnements face aux risques.
- Proposer des engagements militants d'entraide et de transformation des conditions sociales créant ces risques.
- Débattre démocratiquement de ces questions.

### **3) Peut-on concurrencer le mutualisme sur le terrain des valeurs ?**

Adresser ces enjeux « par morceaux » est possible dans n'importe quelle forme d'entreprise : on voit pulluler chez les assureurs santé par exemple, des fondations, think-tank, fonds d'action sociale, services d'assistance, référentiels ESG, bénévoles d'entreprise, etc. Toutes ces initiatives sont louables et utiles. Mais, par construction, leur mise en œuvre reste périphérique aux enjeux « cœur » de l'organisation, ceux-ci restant déterminés, en dernier ressort, par l'impératif de la rentabilité des fonds propres (pour les sociétés de capitaux) et/ou par la survie de l'organisation (pour tous).

Il n'est pas question de prétendre que la survie d'une mutuelle est un objectif négligeable : il est question ici de dire que la survie ne peut être sa seule raison d'être que cette survie doit être subordonnée à l'ensemble des enjeux ci-dessus et des valeurs qui les portent.

Les dimensions de l'utilité mutualiste esquissées ci-dessus sont indissociables les unes des autres. Il n'est pas concevable de les traiter par morceaux : elles se nourrissent les unes des autres et n'ont de sens que « si elles font système » et que si elles s'incarnent dans le pilotage de la mutuelle.

### **4) Comment mesurer l'utilité spécifique mutualiste ?**

Pour une mutuelle, son obligation économique est de garantir, sur la durée, l'exécution de ses obligations vis-à-vis des adhérents et de la société. Mais, comme vu plus haut, ces obligations sont en réalité extrêmement larges et n'ont que peu à voir avec des appréciations comptables, prudentielles ou strictement consuméristes.

Pour compliquer le parcours, il faut garder à l'esprit qu'au-delà de la tension entre survie et utilité mutualiste déjà évoquée, les tensions entre les divers enjeux esquissés plus haut sont multiples. Pour n'en citer que deux ou trois, ultra classiques :

- Jusqu'où et comment doit s'exercer la solidarité entre adhérents et notamment au profit des « imprévoyants » ou « des plus en difficultés » ?
- Jusqu'où dépenser ou mettre de côté l'argent des adhérents actuels pour en chercher de nouveaux ?
- Jusqu'où dépenser l'argent des adhérents pour aider à transformer les situations qui génèrent des difficultés auxquelles certains d'entre eux ne sont pas exposés ?
- Etc.

Les réponses à ces questions ne sont jamais évidentes.

Notamment, la formulation même de ces questions dans des termes tenant compte du contexte de chaque mutuelle ne va pas de soi.

**Et pourtant, ce travail d'élucidation fait partie intégrante de la démocratie mutualiste** : il n'en est pas un préalable, il en est la substance. Il doit sans cesse être remis en débat : par exemple, quand la réglementation vient percuter les réponses apportées jusqu'alors ; ou quand la concurrence vient remettre en cause des équilibres précédents.

Mais aussi et surtout quand l'évolution des besoins des adhérents et des conditions sociales qui les génèrent obligent à repenser l'utilité des offres et accompagnements.

Faute d'un tel travail d'élucidation, faute d'en affronter les exigences, alors les enjeux imposés par l'extérieur (concurrents, régulateurs, Etat, consommateurs ...) occupent l'espace laissé libre.

Il suffit de lire les ordres du jour des Conseils d'Administration de bon nombre de mutuelles et de jeter un œil aux documents supports pour constater que les enjeux proprement mutualistes en sont largement absents.

Les retrouver et les reformuler est donc essentiel.

La question de la mesure de l'utilité spécifique mutualiste ne peut être résolue sans cela.

Une fois ce travail fait, le « quoi mesurer » deviendra presque automatiquement évident. Ou à tout le moins les enjeux de la discussion seront posés. Et une question bien posée, c'est un problème à moitié résolu.

Pour conclure sur cette partie, la reformulation des enjeux spécifiquement mutualistes est la condition nécessaire - est-elle suffisante ? – à l'incarnation des valeurs dans le pilotage d'une mutuelle.

## Temps 2 : Piloter par les valeurs : contrainte ou horizon ?

Jusqu'ici, j'ai esquivé soigneusement trois sujets :

- Que signifie « valeurs » ? Comment fait-on le départage entre une valeur, une obligation, un désir ... ?
- Sur quelles valeurs s'appuyer parmi la douzaine revendiquée, à un titre ou à un autre, par l'une ou l'autre mutuelle ? Y a-t-il des valeurs incontournables ?
- Et, enfin, une dernière question, qui m'est apparue au fil des échanges que j'ai pu avoir avec des « passionnés » du sujet : une valeur mérite-t-elle d'être mise en œuvre pour elle-même ?

Esquivant à nouveau les deux premières questions, je ne vais, dans l'instant, traiter que la troisième à l'appui de quelques interrogations posées quatre valeurs que l'on retrouve peu ou prou dans toutes les proclamations des mutuelles relevant du code de la mutualité : démocratie, solidarité, engagement, proximité.

Si l'on s'extrait de notre univers mutualiste pour surplomber les tensions qui traversent nos sociétés, sans grand discernement, on peut déceler que ces quatre valeurs sont (avec d'autres) au cœur des débats sur ce que l'on pourrait appeler « faire société ».

Elles sont ainsi chargées d'une forte charge symbolique, sociologique, politique ...

Les revendiquer pour nous qualifier nous impose, à ce titre, des devoirs qui dépassent les seules modalités d'exercice de nos activités.

J'enfonce le clou !

Les revendiquer impose des devoirs !

Le premier devoir, le devoir basique, je le rappelle une fois de plus, est de les incarner dans le pilotage de nos mutuelles. Leur énonciation nous oblige. Ou alors, ne les utilisons pas !

Mais il me semble que la mutualité doit beaucoup plus à ces valeurs que de les vivre comme des obligations.

A ce propos, il faut faire référence à la présentation de la mutualité, par tous les dirigeants successifs de la FNMF, comme un « mouvement social ».

Que signifie, aujourd'hui, « mouvement social » ?

Pour moi, et sans creuser plus avant, (ce qui serait nécessaire) se revendiquer « mouvement social », c'est affirmer que l'horizon de l'action mutualiste dépasse les seuls terrains de nos activités (santé, prévoyance, retraite ...), même élargis à leurs finalités (accès aux soins, protection contre les aléas de la vie ...)

Je conçois que cette conception du mutualisme ne soit pas partagée par tous.

Soit !

Mais esquiver le débat et ne pas le trancher, c'est s'interdire une mise au clair sur la portée des valeurs dont nous nous revendiquons.

Personnellement, je suis engagé en mutualité sur la base de cette conception élargie.

Mais qu'impose-t-elle lorsque l'on invoque les valeurs ?

L'horizon de la défense des valeurs c'est de les reconnaître « pour elles-mêmes » et pas seulement comme guides de nos actions

C'est de faire vivre la démocratie, la solidarité, l'engagement, la proximité, pas seulement pour nous différencier, mais pour prouver, à l'ensemble de la société, que c'est possible.

Cette exigence n'est pas celle de la seule mutualité, mais pour nous, au point de banalisation où nous sommes arrivés, il est urgent de réinterroger sa signification au regard des quatre valeurs retenues (pour l'exemple).

### **La proximité.**

Marion Genavre – philosophe – avec qui j'évoquais le sujet, me posait la question suivante : la proximité est-elle une valeur ?

En effet, la proximité -géographique, professionnelle, de destin – est tout d'abord la constatation objective de similitudes de situations (et pas une valeur). C'est précisément cette similitude qui a conduit, par une démarche volontariste (il serait utile de travailler ce qui a forgé cette volonté), des personnes à se regrouper au sein de mutuelles pour régler des problèmes « communs » (coût des obsèques, accès à la santé ...).

Aujourd'hui ces proximités sont « liquides » (pour reprendre un concept de Z. Bauman), mobiles, changeantes et donc la motivation collective à se mutualiser perd son objet ou se défait au fil du temps. De surcroît, pour les contrats d'entreprises (et peut-être demain des fonctions publiques) la proximité professionnelle impose l'assureur aux bénéficiaires : la volonté individuelle n'est donc plus à l'œuvre dans l'adhésion à une mutuelle.

Pour aller vite, on peut donc dire que, dans un très grand nombre de cas, « la proximité » n'est plus la déclencheur de l'adhésion à une mutuelle.

Est-ce donc toujours une valeur mutualiste ?

Cette interrogation n'est pas de pure forme.

Dans une société dont les observateurs et les analystes déplorent la perte du lien social, la passer par pertes et profits sans autre discussion ne va pas de soi.

Surtout lorsque l'on se revendique « mouvement social ».

Si la proximité est reconnue comme une valeur en soi, à promouvoir par l'action mutualiste, il est donc « mutualiste » de la « faire (re)naître » en lui réinventant un (ou des) contenu(s) à partir de ce que nous sommes, c'est à dire des métiers que nous exerçons, des relations que nous avons avec nos adhérents, des moments où cette proximité trouve à se concrétiser ...

Inutile de préciser – mais je vais le faire quand même – qu'il ne suffit pas, pour cela, de régionaliser tel ou tel pan d'activité. Pour « faire naître » la proximité, il s'agit, me semble-t-il, de répondre à deux questions centrales :

- Comment puis-je être en proximité mes adhérents pour les aider au mieux dans le cadre de mon champ d'action, au-delà de mes seules obligations contractuelles ? Comment porter à l'autre une attention singulière à la singularité de sa situation.
- Comment puis-je, en dehors de ces moments où je les aide, faire éclore entre eux et-au-delà des relations de proximité, retisser du lien social ?

Beau programme ! Pas facile !

Mais il conditionne pour une large part la densité du contenu qui sera donné à deux autres valeurs : engagement et solidarité.

### **L'engagement.**

J'ai participé, à divers titres, à de multiples travaux et réflexions dans l'univers mutualiste sur la question de l'engagement.

Un des biais criants qui pollue les échanges, dans nombre de cas, est la confusion entre engagement mutualiste et engagement au profit de la mutuelle.

Sans qu'il soit nécessaire de développer, je crois qu'il est clair que dans une conception « mouvement social » de la mutualité, l'horizon est tout d'abord celui d'un engagement au profit des gens avec qui je suis en proximité et qui « souffrent » des difficultés auxquelles ma mutuelle a pour vocation de répondre.

En second lieu, toujours par référence à la dimension mouvement social, cet engagement comporte une dimension « militante » au profit de la transformation des conditions qui génèrent ces difficultés.

Si une mutuelle juge – et là encore le débat démocratique est essentiel – que ces deux formes (ou l'une des deux) d'engagement sont l'horizon de cette valeur, alors il lui appartient là aussi de créer les conditions pour qu'elles trouvent à s'exprimer.

On est loin de l'engagement au profit de la mutuelle et singulièrement de l'engagement dans ses instances de gouvernance.

Bien évidemment, l'un n'exclut pas l'autre et c'est parmi les plus engagés au profit des autres que l'on trouvera ceux qui accepteront – et je dirai même « mériteront » – de s'engager au profit de la mutuelle.

J'ai conscience de décrire des évidences, mais est-ce aussi certain que cela ?

A tout le moins, il me semble que nous, dirigeants mutualistes, devons fournir un effort pour remettre en discussion ces idées d'engagement.

Ce ne sera pas facile car qui, aujourd'hui, parmi nos adhérents se définit comme « mutualiste » du simple fait qu'il est couvert en santé, prévoyance ou retraite par une mutuelle ?

La bataille est-elle perdue ?

Je ne partage pas l'opinion qui veut que les jeunes générations ne s'engagent plus. Mais il est clair que les formes d'engagement que nous leur proposons ne leur parlent plus.

Je suis convaincu que si nous gagnons la bataille de la réinvention de la (ou des) proximité (s), alors celle de l'engagement suivra assez naturellement.

Mais cela suppose d'ouvrir des espaces d'interventions « sociétales » bien au-delà du business, des contraintes actuarielles, réglementaires, concurrentielles ...

Nous sommes donc, comme pour la proximité, face à un défi majeur : si ces valeurs sont toujours (et peut être de plus en plus) actives dans la société et si nous ne faisons rien, elles existeront sans nous et nous n'existerons plus avec elles et pour elles.

## **La solidarité.**

Cette notion est extrêmement riche, complexe, polysémique et mériterait l'intervention de philosophes, sociologues, économistes ... pour être précisée.

Elle a pu être synthétisée dans le mouvement mutualiste par la phrase suivante : « Chacun cotise selon ses moyens et bénéficie selon ses besoins. »

Pour de multiples raisons, abondamment discutées au sein du mouvement mutualiste, cette affirmation a été largement battue en brèche. A tel point qu'aujourd'hui la frontière conceptuelle entre mutualisation actuarielle et solidarité mutualiste est de plus en plus confuse, notamment pour les générations qui n'ont pas vécu la période où la phrase citée en début de paragraphe était incarnée dans nos tarifications et notre absence de sélection médicale.

Je ne vais pas ici discuter cette notion mais je voudrais simplement observer que faire vivre la proximité, susciter l'engagement, tels qu'esquissés ci-dessus, c'est poser les briques d'actions solidaires.

La difficulté qui se présente alors est la suivante : comment faire le lien entre ces solidarités « militantes » et l'activité « assurantielle » de nos mutuelles ?

Comment éviter comme – comme c'est le cas notamment depuis la séparation des activités de Livre II (assurance) et de livre III (services de soins) dans nos mutuelles – que ces terrains d'intervention s'éloignent « naturellement » sous la pression de contraintes relevant de référentiels économiques, réglementaires différents ? Comment retisser des liens visibles, incontournables, naturels entre les activités de Livre III (ou de logement, ou autre) et les mutuelles de Livre II au sein d'un même groupe ?

Comment éviter que les systèmes de solidarité « institutionnels » existants dans nos mutuelles (fonds d'action sociale, fonds d'entr'aide, fondations ...) ne soient relégués dans les marges du « business » et sans impact sur celui-ci ?

Comment incarner dans nos offres et relations à nos adhérents la solidarité quand la pression de la concurrence nous pousse à démutualiser les tarifs, à optimiser nos processus de gestion et de commercialisation ?

Ces interrogations sont aujourd'hui largement sans réponse « systémique », singulièrement dans les mutuelles où les liens de proximité « naturels » sont distendus, voire inexistant du fait même de leurs champs d'activité.

Dans nos mutuelles, ces interrogations ne sont plus aujourd'hui débattues pour diverses raisons tenant à l'histoire de chacune mais dont au moins une nous est commune et parfaitement compréhensible : quand on dirige une entreprise, on ne peut pas passer son temps sur des questions existentielles sans réponses. C'est à la fois contreproductif et mortifère.

Alors que faire ?

J'avoue ne pas avoir de réponse, si ce n'est, comme je l'ai dit plus haut, et même si cela ne résout pas tout, de réinventer des formes de proximités, reposer des formes d'engagement mutualistes et de mettre en lumière, sans les occulter, les tensions entre solidarité et business.

Tout ceci peut être fécond sous une condition spécifiquement mutualiste : celle de l'exigence démocratique.



## **La démocratie.**

S'il est bien une valeur de nos sociétés occidentales qui est en difficulté et qui mérite d'être âprement défendue, c'est celle-là.

S'il est bien un concept que nous n'avons pas le droit d'utiliser, de revendiquer sans tout mettre en œuvre pour le faire vivre, pour donner l'exemple, c'est bien celui-là.

Autant nous pouvons nous interroger sur le fait de savoir quel sens prend la proximité mutualiste, si l'engagement peut être réactivé, où doivent être placés les curseurs entre rentabilité et solidarité, autant nous ne pouvons pas laisser la question de la démocratie en jachère.

Pas tant pour le fonctionnement de nos mutuelles, pas tant pour la qualité de nos prestations vis-à-vis des adhérents, mais tout simplement parce que, en cette période – comme d'ailleurs à beaucoup d'autres depuis le XIX<sup>ème</sup> siècle – vider ce mot de son sens c'est faire le lit d'aventures politiques dramatiques.

A notre niveau mutualiste, nous avons donc l'ardente obligation de démontrer que la démocratie est possible, indispensable et que nous faisons tout, là où nous sommes, pour la faire vivre.

Face à cette obligation, j'ai fréquemment entendu deux excuses pour repousser la discussion.

La première serait le poids des contraintes externes (réglementations, concurrence ...) qui déposséderait les élus mutualistes du pouvoir de décision. Mais de quel pouvoir parle-t-on ? Celui de réinventer la proximité, de repenser la solidarité, de créer des territoires d'engagements ? Evidemment non.

La seconde tiendrait à la difficulté de trouver des gens prêts à s'engager dans la gouvernance de nos mutuelles. C'est le serpent qui se mord la queue : déplorer d'un côté que les élus n'aient plus de pouvoir et de l'autre déplorer de ne trouver personne pour exercer un pouvoir qui n'existe plus me semble singulièrement masochiste.

Si nous affirmons que la mission, la raison d'être d'une mutuelle, est plus large que l'assurance, que les enjeux associés ne sont pas de satisfaire aux réglementations et que nos conseils d'administration ont pour vocation première de décider comment faire vivre des valeurs malgré (ou avec) les tensions créées par les contraintes externes, alors nous pouvons entrevoir toute la richesse, toute la portée sociale, des débats à naître.

Débats qui dépasseront, comme les valeurs, nos seules activités mutualistes pour « parler à » et « de » l'ensemble de la société. N'est-ce pas plus motivant pour des futurs administrateurs que de voter à la queue leu leu des rapports réglementaires ?

Evidemment, pour faire démocratie il n'est pas concevable de confiner ces débats dans nos Conseils d'Administration. Nous devons les ouvrir largement à nos adhérents (et au-delà).

Pour cela, nous avons une opportunité historique : la progression, dans la société, de l'idée que la démocratie est à réinventer et que sa forme représentative doit se « nourrir » d'autres formes.

J'ai la conviction que, si nous le voulons vraiment (j'insiste sur le vraiment), nous pouvons, nous mutualistes, être, avec d'autres dans l'ESS notamment, des laboratoires de ces nouvelles formes de démocratie.

### **Temps 3 : les valeurs, quelles valeurs ?**

Un lecteur attentif aura noté que je n'ai toujours pas traité deux questions pourtant basiques quand on prétend piloter par les valeurs :

- Qu'est-ce qu'une valeur ? Et singulièrement une valeur mutualiste ?
- Parmi la douzaine de valeurs affichées par l'une ou l'autre mutuelle, comment choisir ? Certaines sont-elles incontournables ?

Jusqu'ici, je n'ai traité qu'une seule question sous deux aspects ?

En quoi faire référence à une valeur nous oblige-t-elle :

- Dans le pilotage de nos activités ?
- Dans la défense de cette valeur pour elle-même ?

Il faut s'attaquer maintenant au cœur du sujet :

#### **Qu'est-ce qu'une valeur ? Qu'est-ce qu'une valeur mutualiste ?**

Pour tout dire, je ne suis pas certain qu'une réponse a priori et « hors tout contexte » à cette question soit nécessaire au pilotage par les valeurs.

Et ce pour au moins quatre raisons :

- Les mots utilisés (démocratie, solidarité, engagement, etc.) pour énoncer les valeurs mutualistes (ou pas) sont généralement lourds de sens et polysémiques. En proposer une définition relève de la philosophie, sociologie, anthropologie, politique ... Et nous, dirigeants mutualistes, ne sommes, sauf exception, « qualifiés » (dans tous les sens du terme) sur aucun de ces domaines.
- Ces mots présentent une autre caractéristique : ils sont connus de tous et tous nous avons notre idée de ce qu'ils peuvent recouvrir. N'est-ce pas précisément dans la confrontation de ces idées que la démocratie mutualiste trouvera un terrain de vitalité ?
- Cette confrontation n'est pas spéculative puisqu'il s'agit d'en déduire des principes d'actions pour nos mutuelles. Or, les champs (activités, territoires, publics) d'incarnation ou de défense de ces valeurs sont différents d'une mutuelle à l'autre et, s'agissant de leur mise en œuvre pratique, les réponses peuvent varier sans qu'il soit possible de hiérarchiser a priori la qualité des dites réponses.
- Comme j'ai tenté de le démontrer précédemment, le mutualisme ne peut pas « travailler » les valeurs les unes indépendamment des autres. C'est bien l'ensemble qui fait système et en l'occurrence « mutualité ». Tenter une définition une à une, selon moi, ne fera que vider de son sens toute tentative d'éclaircissement.

Mais même en évacuant la question de la définition, reste celle-ci.

#### **Quelles valeurs sont incontournables pour faire mutualité ?**

Je vais m'essayer à y répondre, mais là encore, le débat mériterait d'être ouvert collectivement au sein du mouvement mutualiste puis de chacune des mutuelles.

Les énoncés ci-dessus sont sous-tendus par l'idée que pour travailler les valeurs il faut discuter collectivement de ce qu'elles imposent, des tensions qu'elles peuvent susciter : la démocratie s'impose comme la première valeur mutualiste incontournable.

Tout de suite après, dans les déclarations de vertu des mutuelles, sans exception, la non-lucrativité est mise en avant.

En première analyse, la non-lucrativité est plus une exigence économique-institutionnelle qu'une valeur. Et pourtant ?

Si l'on considère les choses d'un point de vue démocratique et mutualiste, la non-lucrativité ne nous dédouane de rien dans le pilotage économique de nos mutuelles. Au contraire, elle nous oblige bien au-delà des acteurs lucratifs.

En effet, l'actionnaire d'une société de capitaux peut s'estimer satisfait dès lors que la valeur boursière de ses actions progresse et que le dividende correspond à ses attentes.

Mais nous, mutualistes, exerçons notre activité avec l'argent de nos adhérents : utiliser chaque centime au mieux et rendre compte de cette utilisation aux représentants des dits adhérents est donc une exigence majeure. Pour que l'exercice ne reste pas formel, rendre-compte suppose, là encore, une démocratie vivante.

Une fois ceci posé, la véritable difficulté est de définir ce que signifie « utiliser au mieux » l'argent des adhérents.

Limiter les dépenses inutiles du point de vue de nos missions semble donc un minimum.

Mais ceci, en réalité, ne dit rien sur rien.

Prenons la mission d'une mutuelle santé que l'on pourrait synthétiser ainsi : donner accès à la santé.

Mais « l'accès à la santé » de qui ? Mes adhérents d'aujourd'hui ? Ceux de demain ? Quels adhérents demain ? Comment prioriser ceux que je vais aller chercher (les plus démunis, les plus solvables ...) ? Sous quelles conditions (sélection médicale ou pas ...) ? Avec quelles offres (les plus rentables ?) Avec quels moyens (full digitaux, humains, bénévoles ...).

La « non-lucrativité mutualiste » permet et impose de se poser ce type de questions « existentielles » démocratiquement : c'est par cette alchimie démocratique qu'elle se transforme en valeur. Sans cette exigence, elle n'est qu'une modalité économique d'exercice d'un métier.

Mais cela ne suffit pas.

En effet, si la « vertu » n'est pas dans le modèle économique non-lucratif en lui-même, à l'aune de quoi évaluer les réponses aux questions ci-dessus et comment en rendre compte démocratiquement ?

La plupart du temps nous allons chercher nos indicateurs dans les standards « de marché » ou « réglementaires » qui relèvent de rationalités étrangères à notre propos. Ceci ne veut pas dire qu'ils ne constituent pas des outils utiles (parfois), mais la boussole n'a jamais fixé le cap.

Quelle rationalité opposer au marché ou aux régulations ?

Il est possible de revenir à une distinction classique : rationalité utilitariste ou rationalité axiologique.

Faisons tout de suite un sort à la rationalité utilitariste.

Utilité, ok. Mais utilité pour qui, pour quand, comment ? C'est le serpent qui se mord la queue puisque l'on revient aux questions précédentes.

Tournons-nous vers la rationalité axiologique : la réponse serait-elle dans le corpus des valeurs mutualistes ?

Prenons une valeur revendiquée peu ou prou par toutes les mutuelles : la solidarité.

Solidarité entre qui et qui ? Les adhérents solvables uniquement ? Les adhérents vertueux qui répondent à nos sollicitations en matière de prévention ? Les biens portants ? Etc.

Pour chacune des valeurs, des questions du même type vont se poser.

Prenons l'engagement : au profit de qui ? La proximité, quelle proximité : géographique, professionnelle ... ?

Les réponses ne viennent donc pas de l'énoncé des valeurs.

De mon point de vue – mais ceci, là encore, mériterait d'être mis en débat dans le mouvement mutualiste – les réponses sont à chercher dans l'ambition que se fixe la mutuelle dans l'accomplissement de sa mission.

### **Un préalable méthodologique aux choix des valeurs.**

Pour choisir les valeurs, je mets en discussion un préalable méthodologique fondé sur une échelle de choix d'ambition mutualiste à quatre degrés.

L'important est moins le nombre de degrés que la logique qui sous-tend la méthode.

La 1<sup>er</sup> point de cette logique est que chaque degré « supérieur » contient les exigences de tous les degrés « inférieurs », comme un jeu de poupées russes.

Le 2<sup>ème</sup> point est que le minimum de valeurs à satisfaire comprend démocratie et non lucrativité.

Le 3<sup>ème</sup> point part de la constatation pragmatique que toutes les activités de la mutuelle ne peuvent pas incarner, à un instant t, le même degré d'ambition, notamment sous la contrainte de la compétitivité, de la complexité. Tout l'intérêt de la gradation est de mettre en lumière ces limites pour les assumer.

### **Les quatre degrés d'ambition mutualiste.**

1) La mutuelle est exclusivement au service de ses adhérents pour mettre en œuvre le mieux et le plus efficacement possible le contrat (d'assurance) qui la lie à eux : nous sommes face à une rationalité utilitariste-consumériste. La forme mutualiste n'est alors qu'une des formes d'exercice d'un métier. La valeur démocratique et la non-lucrativité suffisent à qualifier et justifier cette forme et le sujet est de savoir si cette forme est la plus efficace au regard des attentes des consommateurs/adhérents. Les autres valeurs revendiquées restent sur des strapontins comme elles peuvent l'être dans les sociétés de capitaux.

2) La mutuelle se fixe pour mission de permettre au plus grand nombre – singulièrement aux populations les plus en difficultés – de résoudre des problèmes qui dépassent ses seuls engagements contractuels : accès à la santé plutôt que couverture complémentaire, au logement plutôt qu'assurance des emprunteurs, à la mobilité plutôt qu'assurance auto ... La solidarité et la proximité entrent en jeu comme conditions nécessaires d'identification et d'expression des difficultés et des solutions pour y pallier. Le travail (déjà évoqué) sera de remettre ces deux valeurs au cœur du réacteur « économique » et pas de les cantonner à des strapontins ou des suppléments d'âme.

Les deux niveaux d'ambition suivants qualifient, selon moi, la dimension « mouvement social » du mutualisme.

3) La mutuelle se donne pour mission de contribuer à transformer les conditions qui génèrent les difficultés de ses adhérents sur son champ d'intervention, notamment par la mobilisation de la « société civile » (et en premier lieu de ses adhérents) et/ou par la création de « services » hors assurance. L'engagement s'ajoute alors « obligatoirement » aux quatre valeurs déjà mobilisées dans les degrés d'ambition précédents. Sur ce plan nous allons devoir, par exemple, réinventer des fertilisations « structurelles » entre les activités assurantielles et extra assurantielles (réalisations sanitaires et sociales, éducation ...), synergies détricotées par les réformes règlementaires depuis plus de deux décennies. Nous allons aussi devoir faire de cette ambition de transformation un pilier à part entière de nos activités sans pour autant sacrifier nos modèles économiques sous peine de « faillite ».

4) La mutuelle ambitionne de faire vivre les cinq valeurs ci-dessus (au minimum) pour elles-mêmes : elle se veut « exemplaire », « citoyenne », etc. Mais, bien entendu, elle doit toujours incarner dans son action les cinq valeurs précédentes (démocratie, non lucrativité, solidarité, proximité, engagement) et peut-être d'autres. Cette nécessité d'incarnation, dans des activités par ailleurs soumises à des contraintes économiques, distingue alors fondamentalement la forme mutualiste d'autres formes d'intervention sur la société comme les coopératives, syndicats ou partis politiques.

Sur ces deux derniers degrés, le champ de réinvention de l'action mutualiste est immense et l'espace pour faire vivre les valeurs infini.

Peut-être trop.

Il faudra dans bon nombre de cas descendre l'exigence vers les niveaux inférieurs pour démontrer, par l'exemple, qu'il est possible, utile ... de mettre en œuvre les valeurs et ensuite remonter progressivement les degrés, forts de l'expérience acquise en proximité avec la société et avec nos adhérents notamment.

C'est ce jeu de navette entre les degrés qui sera la richesse et l'avenir du mutualisme dès lors qu'il ambitionne de dépasser le seul degré de l'utilitarisme consumériste.

**En synthèse : les valeurs sont utiles pour elles-mêmes.**

Le mouvement mutualiste, riche de son histoire et, encore, de ses militants, peut se donner pour ambition de faire vivre, pour elles-mêmes, les valeurs dont il se réclame.

C'est peut-être vers cet horizon qu'il faut regarder pour donner, si nous le souhaitons, du sens à l'affirmation que nous sommes un mouvement social, que nous proposons des chemins différents.

C'est, selon moi, vers cet horizon qu'il faut regarder pour reconquérir une utilité sociale spécifique.

Je mets une proposition en débat : faire de la vie des valeurs une activité mutualiste à part entière !

Voilà un beau projet : non ?

La question reste de savoir pourquoi les mutualistes ne semblent pas s'en emparer.

#### **Temps 4 : les huit mauvaises raisons de faire l'impasse sur les valeurs.**

J'ai beaucoup d'échanges avec des personnes qui ont approché notre univers et se disent très intéressées par les valeurs que nous portons. Mais ils ne comprennent pas pourquoi, quand ils nous regardent d'un peu plus près, l'incarnation de ces valeurs dans nos organismes ne saute pas aux yeux.

Au fil des discussions avec ces observateurs, nous avons évoqué plusieurs raisons possibles et beaucoup de tentatives d'excuser ce défaut d'incarnation. A noter que ces excuses n'émanaient pas que de mutualistes mais également d'observateurs bienveillants.

Malheureusement, aucune de celles-ci ne m'ont convaincu et je vais tenter d'expliquer pourquoi.

##### **1) Les mutualistes n'ont pas eu le temps de retravailler leurs valeurs face aux contraintes de toute nature qui leurs sont tombées dessus ces dernières années.**

Je reviendrai sur certaines de ces contraintes qui, il est vrai se sont multipliées depuis plus de vingt ans.

Mais je voudrais, immédiatement, faire observer que, dans un contexte infiniment plus critique (et c'est peu de le dire), le Conseil National de la Résistance a su, dans son programme « les jours heureux », à la fois répondre à l'urgence d'une situation (coordination de la résistance) et travailler sur un projet d'avenir pour la société libérée.

S'il n'y a pas, dans la mutualité, l'énergie, le courage pour, à la fois, résister aux injonctions externes et repenser (je reviendrai plus loin sur ce « repenser ») nos projets d'avenir au bénéfice de nos adhérents et plus largement de tous ceux qui sont en difficultés, alors le mouvement mutualiste n'a plus de raison d'être.

Je voudrais également faire observer que la double nature de la gouvernance mutualiste (élue et gestionnaire) devrait permettre, sur ce point, une répartition des rôles : aux élus le pilotage de la réflexion sur l'ambition mutualiste, aux salariés experts la réflexion sur l'adaptation aux contraintes externes et le management. Et aux deux réunis l'organisation et l'alimentation du débat sur les tensions qui naissent de la confrontation de ces points de vue. A ce propos, signalons, que le combat de la FNMF sur le maintien du Président comme dirigeant effectif a largement contribué à tirer la branche politique de la gouvernance vers la seule adaptation aux contraintes.

##### **2) L'Etat a tellement encadré les garanties et la concurrence est tellement vive qu'il n'est plus possible de se différencier autrement que par les prix.**

Là encore ces évolutions sont incontestables et elles pèsent considérablement.

Mais elles pèsent sur l'activité de « complémentaire santé ».

Or, historiquement, l'activité d'une mutuelle santé ne se limite pas à être un centre de paiement derrière la Sécurité Sociale. Le projet mutualiste c'est, entre autres, de favoriser l'accès à la santé (et pas seulement aux soins et au paiement de ceux-ci) des populations. Et singulièrement des populations les plus éloignées (pour des raisons diverses) du système de santé ou les plus en difficultés pour cause d'accidents de la vie (et pas seulement de santé).

Le projet mutualiste c'est aussi de proposer des moyens, des idées pour transformer les conditions de vie qui pèsent sur l'état de santé.

C'est cette formulation qui a conduit, par le passé, la mutualité à développer des offres de soins et, plus récemment, pour certains acteurs à s'intéresser aux conditions de logement. C'est aussi cette formulation qui a conduit, et conduit encore, la mutualité à mettre l'accent sur la prévention.

Alors, certes, les modèles économiques de ces champs d'activités sont aujourd'hui difficiles, mais faut-il pour autant y renoncer ou les céder - comme on le voit ici ou là - ?

N'est-il pas possible de s'emparer de solutions digitales pour donner des voies d'accès à la santé aux populations en difficulté au lieu de les packager dans des offres de service annexes qui ne seront utilisées que par ceux qui ont déjà de multiples moyens de se soigner ?

N'est-il pas possible d'utiliser l'Intelligence artificielle pour détecter les fragilités parmi nos adhérents et aller au-devant d'eux par l'intermédiaire de nos bénévoles ?

N'est-il pas possible de travailler sur les conditions sociales, économiques environnementales qui pèsent sur l'espérance de vie de nos concitoyens, en liaison avec les chercheurs, les associations ... ?

N'est-il pas possible – au moment où il devient impossible de joindre les services d'une grande mutuelle – de mobiliser tous les moyens, numériques, physiques, salariés, bénévoles pour accompagner nos adhérents ?

Etc.

Les besoins, les espaces et les moyens d'intervention sont immenses et en mouvement. Si nous ne savons pas nous en saisir, alors ne déplorons pas d'être perçus par l'Etat comme des supplétifs d'une Sécurité Sociale étatisée (ce qui n'était pas le projet de 45).

### **3) Les mutualistes font beaucoup de choses, mais personne n'en parle !**

Eh bien non, globalement on ne fait pas vraiment beaucoup. Ou plutôt, on le fait dans les marges de nos métiers : dans nos fondations, nos mutuelles de Livre III, notre action sociale, et au travers des fameux packaging de services annexes évoqués ci-dessus.

Mais pas dans le cœur de nos processus de relation aux adhérents et de nos offres.

Reléguant nos actions de solidarité et de proximité sur des strapontins, nous sommes dans une démarche qui n'est pas « essentiellement » différente de celle des sociétés de capitaux quand, au titre de la RSE, ou de leur raison d'être, elles développent des bonnes pratiques consuméristes ou subventionnent des acteurs externes au travers de leurs fondations. Notre engagement n'est pas différent, or pourtant l'engagement est précisément une des valeurs que nous mettons en avant.

C'est ainsi, par exemple, que nos fonds d'action sociale, déconnectés de nos missions, ont perdu leur sens mutualiste pour se transformer en « bonnes œuvres ».

Comment faire la différence ? Dans l'énergie mobilisée (pas l'argent), donc l'engagement, tout simplement. Et cela rejoint la question 4.

### **4) De toutes façons, aujourd'hui, les jeunes ne s'engagent plus, et surtout pas dans les mutuelles. Alors à quoi bon réfléchir à l'engagement ?**

J'ai déjà eu l'occasion de faire remarquer qu'aujourd'hui, quand les dirigeants mutualistes abordent cette question, ils pensent « engagement au profit de la mutuelle » alors que le mutualisme c'est « engagement au profit des autres ».

Sur cette définition, un ami consultant me posait la question suivante : « Ok au profit des autres, mais dans ce cas pourquoi, pour être utile aux autres, les gens viendraient-ils plutôt dans une mutuelle que dans une association qui œuvre sur le même terrain. » ?

Cette question n'est pas la mienne. Ma question à moi, mutualiste, n'est pas de savoir combien de gens soutiennent mon action, mais combien de gens j'aide. Et singulièrement, combien de gens en réelle difficultés.

Serait-il aberrant que dans les KPI (key performance indicators pour parler de manière provocatrice comme les consultants), le nombre de gens aidés soit l'un des tout premier ?

**5) Une objection économique surgit alors immédiatement : tout ceci coûte et dans un univers de guerre tarifaire, c'est un problème.**

C'est en effet un problème, mais avant même de le creuser, il me semble que l'un de nos arguments pour faire valoir notre « vertu » mutualiste est que nous n'avons pas d'actionnaire à rémunérer. Et donc, cet argent « économisé » il va où ? Ou plus exactement, il devrait aller où ?

A tous ceux que nous sommes supposés aider et ceci sans contrepartie économique. Ou alors je n'ai rien compris à la non-lucrativité que nous revendiquons.

Je ne suis évidemment pas le premier à relever cela et des Présidents de la FNMF ont ouvert des chantiers sur le dividende social mutualiste, ou sur le service social rendu. Chantier avortés. Pourquoi ? Interrogeons-nous collectivement sur ces échecs.

Une des objections à ces « dividendes » s'appuie les contraintes réglementaires qui coûtent à mettre en place (mais elles coûtent aux non mutualistes de la même façon) et surtout sur la nécessité de mettre nos résultats en réserve pour satisfaire aux besoins de couverture de solvabilité. Mais quand la réglementation demande 100, toutes les mutuelles, ou presque, s'enorgueillissent de faire 200, ou 300, voire communiquent sur l'augmentation de ce ratio de couverture.

A ce stade l'ACPR (le régulateur de notre profession) est d'un grand secours puisque lui-même ne se contente pas de 100.

Et que faisons-nous alors ? Nous lui emboîtons le pas quand notre combat aurait dû être de dénoncer son appétit de sur-couverture, au nom de la défense des intérêts de nos adhérents dont les cotisations, rappelons-le, ont financé l'augmentation de ce ratio.

Quand on œuvre avec l'argent des adhérents, rendre compte de la bonne utilisation de celui-ci au regard de nos missions n'est pas une option. C'est un devoir.

L'objection suivante au pilotage d'une mutuelle par les valeurs se répartit en deux camps, selon que l'on est gros ou petit.



**6) Argument des petits : on en a plus les moyens face à l'augmentation des coûts liés à la multiplication des réglementations.**

Je ne ferai pas aux lecteurs de cet article l'injure de leur rappeler la fable du colibri. S'ils ne la connaissent pas, je suis à leur disposition pour en parler et cela nous fera une occasion d'échanger.

Sa morale est que l'on n'est jamais trop petit pour donner l'exemple.

A ce propos, j'ai vu de toutes petites mutuelles, parce qu'elles sont proches de leurs adhérents, développer des actions utiles, sans mobiliser d'autres moyens significatifs que leur envie d'aider ces derniers. Mais, il est vrai que l'envie cela coûte : des efforts d'écoute, des efforts d'imagination, des efforts de bienveillance.

Nos efforts sont-ils toujours à la mesure de nos devoirs vis-à-vis de nos adhérents ?

**6bis) Argument des « gros » : faire vivre la solidarité, la proximité, l'engagement c'est plus facile dans une petite mutuelle que dans une grosse.**

Mais alors pourquoi grossir si cela rend la mission impossible ? Et pourquoi expliquer aux petites qu'elles n'ont d'autre solution que d'être absorbées par un gros pour continuer à servir leurs adhérents ?

Quel est cet illusionniste qui affirme qu'il est plus facile d'être mutualiste quand on est petit et, dans le même temps, démontre qu'il n'est plus possible d'être petit.

Si cela n'est pas la mort du mutualisme je ne m'y connais pas.

La vérité c'est que les « gros » n'investissent pas dans l'incarnation des valeurs mutualiste à proportion de leur taille.

Il n'y pas d'économie d'échelle dans la solidarité, l'engagement, la démocratie, la proximité !!!

Les valeurs 1) ça coûte 2) ça coûte d'autant plus que le nombre de gens concernés par leur mise en œuvre est plus grand.

**7) Enfin, dernier argument (à ce stade) : le monde a changé et nos valeurs ne parlent plus aux gens.**

Pardon ?

La démocratie ne parlerait plus aux gens ? Certaines formes de démocraties représentatives confiscatoires de la parole des citoyens ou des adhérents, probablement. Mais d'autres formes sont possibles et souhaitables.

La solidarité ne parlerait plus aux gens à cause de la montée de l'individualisme consumériste. Si nous n'avons pour seuls repères que les valeurs marchandes, certes. Mais notre mission n'est-elle pas précisément de démontrer qu'il est possible d'agir autrement ?

L'engagement ? J'en ai déjà parlé.

La proximité ? De quoi parlaient-ils, sur les ronds-points, les gilets jaunes, avant que le mouvement ne dégénère ?

Etc.

Bien entendu, tous ces mots, toutes ces valeurs sont aujourd'hui bousculées, questionnées bien au-delà de notre petit monde mutualiste.

Allons-nous attendre, bien au chaud derrière les excuses ci-dessus, que l'on nous explique comment contribuer à les faire revivre ou, pire, que l'on nous nous explique qu'elles n'ont plus besoin de nous pour exister ?

Ou allons-nous prendre notre part dans leur revitalisation ?

## **Temps 5 : se shooter aux utopies mutualistes.**

Titre étrange ?

Ras le bol d'égrener des raisons raisonnables d'être mutualiste !

Et donc ?

Et donc si on se laissait aller ...

A se shooter aux utopies.

Et à prendre le risque d'affirmer que réenchanter l'engagement mutualiste c'est se donner les moyens de se sentir :

Utile

Libre

Acteur

Aligné

Humain

Rien que ça !

Tout ça ! Mais je parie qu'il suffit qu'un de ces mots, un seul, fasse écho à une envie inassouvie, un rêve inabouti pour que ce qui suit vous « interpelle » comme on dit.

Mais attention !

Peu de mutuelles sont, aujourd'hui, « outillées » pour nous proposer des utopies.

Et pourtant.

### **1/ Se sentir utile**

On peut synthétiser tout ce qui précède en quelques phrases.

La mission d'une mutuelle c'est d'être utile.

Utile aux autres, utile à l'autre. Utile à celui qui en a le plus besoin. A tous ceux qui en ont besoin.  
Utile au monde.

Et cette mission ne souffre pas de compromis.

Dans une période de quête de sens, quoi de plus exaltant que d'être au service d'une utilité qui nous grandit, qui nous dépasse ?

Evidemment être utile c'est bien plus qu'exécuter un contrat, calculer des résultats, empiler des process ou marketer des services.

Mais alors qu'est-ce que c'est ?

### **2/ Se sentir libre**

Être utile c'est d'abord s'octroyer la liberté de penser « aux autres ».

La liberté de rêver que nous pouvons faire mieux que de payer des prestations, rembourser des prêts ou prendre en charge des bris de parebrises.

Rêver que nous pouvons donner accès à la santé, au logement, à la mobilité.

Prendre conscience que cette mission non seulement nous oblige mais aussi nous rend légitimes à enjambrer tout ce qui entrave : réglementations, injonctions de l'Etat ou du marché ...

Libres et légitimes d'imaginer que nos ressources mutualistes (données, logiciels, argent, adhérents, bénévoles ...) puissent servir à régler les « vrais problèmes des vraies gens ».

Libres de prendre notre temps, parce que non soumis au court-termisme des actionnaires.

Libres d'apprendre de ceux qui innovent. Libres de nous tromper, de chercher, d'inventer.

Libres d'écouter vraiment nos adhérents, de faire émerger leurs paroles.

Libres de faire éclore des relations, des engagements, qui ne doivent rien à l'argent, au contrat, au process.

Libres de nous mettre collectivement en mouvement : élus, salariés, adhérents, délégués, bénévoles, militants, citoyens, acteurs qui partagent nos valeurs ...

Quel plaisir quand on croit être isolé, reclus dans les espaces qui nous sont assignés, de sentir qu'il est possible, tous ensemble, d'aller plus loin, d'aller ailleurs !

Le mouvement crée le mouvement, l'envie des uns relaie celle des autres, et ce qui semblait un rêve soudain prend corps.

Mais pour aller où ?

### **3/ Se sentir Acteur**

Pas besoin de boussole.

Les valeurs mutualistes guident et pavent le chemin vers l'utilité. Même si les pavés sont parfois glissants.

Prenons l'exemple de la démocratie.

Beaucoup d'entre nous – élus et salariés mutualistes – vivons, dans nos organismes, la démocratie - la vraie - comme une contrainte : la démocratie, la vraie, c'est lent, c'est prise de tête.

Et pourtant, dans les sociétés « modernes », elle est partout désirée et partout menacée. Ses formes traditionnelles sont essouffées, les voies alternatives ou complémentaires sont embryonnaires.

Rêvons un instant d'une mutuelle dans laquelle la délibération, la dispute bienveillante, serait la règle, la mesure. Une mutuelle en mouvement, créative, qui, à tout instant, se poserait, collectivement, la question du sens de son action, qui ne craindrait pas d'affronter et d'assumer, par le débat, les inévitables tensions entre utilité et économie.

Quel beau laboratoire, quel bel exemple, pour tous ceux qui croient possible de réinventer la démocratie ! Et quel pied de nez à tous les populistes de mauvais augure ...

Quelle bonne raison pour nous autoriser à témoigner devant tous ceux qui rêvent encore d'un monde meilleur.

Alors ne boudons pas notre plaisir de remettre les valeurs en jeu dans nos mutuelles.

D'être ainsi présents au monde avec tous les acteurs de sa transformation !

#### **4/ Se sentir aligné**

Agir en étant utile, agir selon des valeurs ...

Sentir qu'un collectif engagé (salariés, élus, bénévoles ...) partage les mêmes interrogations et les mêmes buts – au-delà de ou avec nos différences – quoi de plus réconfortant ?

Il est d'usage, aujourd'hui, de désigner cette sensation sous l'expression : se sentir aligné !

Je ne développe pas : tout un chacun a vécu la souffrance de ne pas l'être et le plaisir de le redevenir.

#### **5/ Se sentir... profondément humain**

Le projet mutualiste permet, collectivement et individuellement, par l'alignement des buts (être utile) et des voies (les valeurs), de dépasser une bonne partie des tensions qui traversent toute action, tout acteur.

Il permet de conjuguer les plaisirs des chemins singuliers et ceux d'une universelle utilité.

Singulier et universel : en un mot « humain ».