

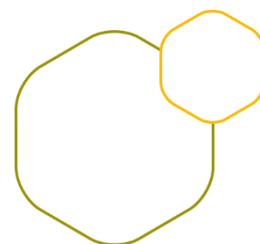
Retranscription

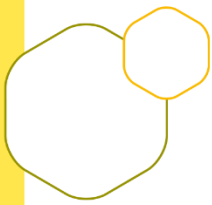
Parlement des territoires - 30 nov 2017

Le renouvellement des délégués en 2019

DCOM / Pôle communication interne
18/12/2017

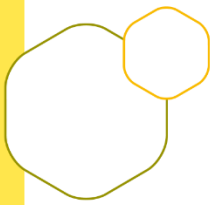
Harmonie Mutuelle, mutuelle soumise aux dispositions du livre II du Code de la mutualité, immatriculée au répertoire Sirene sous le numéro Siren 538 518 473. Numéro LEI 969500JLU5ZH89G4TD57. Siège social : 143, rue Blomet - 75015 Paris.





Sommaire

Accueil	
Échange introductif avec Bernard Dif	3
Partie 1 : Vivre le renouvellement 2019	
Quels enjeux, quels outils ?	6
Entretien avec Dominique Salabert	8
Entretien avec Roland Sturmel	9
Entretien avec Catherine Touvre	11
Échanges avec la salle	15
Table ronde :	
Comment atteindre notre objectif de 2019 délégués en 2019 ?	17
Entretien avec Timothée Duverger	
Entretien avec Sophia Lakhdar	20
Témoignages	22
Échanges avec la salle	30
Les points clés de la matinée	35
Partie 2 : Vivre VYV en proximité	
Présentation du résumé de l'AG constitutive du Groupe VYV	37
Echange :	
VYV la proximité	39
Intervention de Stéphane Junique	46



Accueil

Stéphane Courgeon (S.C.) :

Bonjour à toutes et à tous, Bienvenue. Merci de votre présence, on est ensemble pour la journée pour s'informer et échanger. Je suis Stéphane Courgeon, journaliste-animateur. Je remercie HARMONIE MUTUELLE pour sa confiance. Je suis très heureux de vous accompagner tout au long de cette journée, afin de vous permettre d'avoir le plus possible la parole, car c'est aussi le but de cette disposition en parlement.

Échange introductif avec Bernard Dif

S. C.

C'est la 2^{ème} réunion de ce parlement.
Comment définiriez-vous le Parlement des Territoires ?

Bernard Dif

Bonjour à tous. Bienvenue à cette deuxième réunion.

Un parlement, théoriquement, ça légifère. Aujourd'hui, chacun l'aura compris, ce n'est pas pour légiférer, puisque ce sont les organes de décisions de la mutuelle, que sont l'assemblée générale, les conseils d'administrations ou les comités exécutifs, qui prennent des décisions et c'est bien comme ça.

Nous souhaitons faire en sorte que les réunions du Parlement des Territoires soient l'occasion d'échanges les plus larges possibles, bien évidemment sur toutes les questions qui 'tournent' autour de la vie de proximité développée dans les 49 territoires et les 10 régions politiques.

Mais aussi et surtout, notre ambition est de faire du parlement un lieu d'échanges, de débat sur des questions qui touchent aux orientations de la mutuelle. Ce parlement doit aussi construire des propositions en direction, justement, des instances de décisions. Alors, nous aurons peut-être besoin d'un certain nombre de réunions pour trouver une vitesse de croisière, mais nous voulons construire un parlement qui représente, qui incarne, qui échange.

S.C.

Alors pourquoi se réunit-on aujourd'hui pour la deuxième fois ?

Bernard Dif

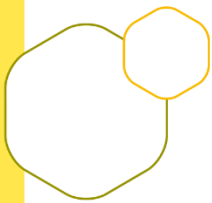
Suite au séminaire d'octobre 2016 on avait fixé 2 réunions par an, ça nous paraît être le bon calibre pour fonctionner et pour, à la fois :

- Lancer et mettre en débat une thématique annuelle choisie par les instances.
- Faire un Zoom sur certain nombre de dossiers, de projets stratégiques portés par la mutuelle, ça a été le cas, notamment, - lors de notre dernière réunion en Mars dernier.
- L'occasion également, en fin d'année, de faire le point sur ce qui est engagé et tracer des perspectives sur les mois à venir.

On en est là aujourd'hui.

S.C.

Je le disais en commençant, vous avez choisi un format d'évènement particulier. C'est un clin d'œil au parlement, ou à sa forme ?



Bernard Dif :

Je pense que réunir les représentants des territoires, c'est quelque chose d'important, un moment essentiel de l'activité de la mutuelle. Donc il faut à notre sens valoriser au maximum ce moment d'échange. L'équipe d'élus et de collaborateurs qui a travaillé à l'organisation a souhaité suivre les propositions de la direction de la communication sur cette présentation. On a souhaité sortir un peu des sentiers battus et faire une présentation de salle en phase avec ce que l'on souhaite faire du parlement, un lieu qui permet encore une fois les échanges le plus larges possibles. Ça veut dire qu'il nous a semblé important que les gens se sentent à l'aise et puissent s'exprimer de la salle d'une manière très libre. Cette disposition doit permettre de faciliter ces échanges, d'intervenir depuis la salle, de réagir aux différentes interventions. Elle doit faciliter et inviter aux prises de parole, une sorte d'Agora.

S.C.

Le visuel du parlement est aussi un petit clin d'œil.

Bernard Dif

Le message, c'est « exprimez-vous ! ». Vous avez découvert, comme nous d'ailleurs. Il y avait deux propositions et le groupe de travail était partagé, mais a finalement choisi cette proposition, qui se veut moderne. Vous retrouverez cette identité du parlement.

S. C.

C'est un clin d'œil aux bulles de bande dessinée.

Bernard Dif

Oui, cela représente l'échange.

S. C.

On va se concentrer aujourd'hui sur le recrutement des délégués. Pour quelle raison avez-vous choisi ce thème ? Parce que c'est vraiment un objectif, ou même un défi ?

Bernard Dif :

Aujourd'hui, nous sommes, pratiquement, à un an de la clôture des listes électorales. Autant dire que nous devons prendre à bras le corps ce « chantier ». Sur les territoires, dans les régions, le recrutement est déjà engagé, avec beaucoup de détermination, si on se fie aux échos. C'est le cas aussi au plan national. On le verra toute la matinée.

Il nous a semblé important et nécessaire de faire le point de ce qui est engagé, les premiers succès, mais également les difficultés rencontrées. Il est également important et nécessaire de rappeler les moyens et les outils mis en œuvre. Et il est important et nécessaire, aussi, de rappeler le sens du renouvellement, de l'ouverture que l'on souhaite pour notre mutuelle.

S.C.

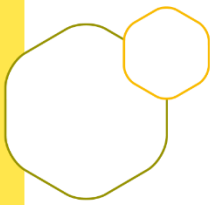
C'est quasiment les moyens d'une campagne que vous avez mis en place, non ?

Bernard Dif

Il est important de souligner que c'est bien la première fois que je vois une campagne de recrutement de cette ampleur pour une mutuelle nationale. Il est important que, par rapport au renouvellement, on recentre le sens de ce qu'on souhaite en termes d'ouverture et en matière de profil.

S.C.

C'est un recrutement avec un objectif peu commun en matière de chiffres, également ?



Bernard Dif

Vous avez raison, c'est peu commun. Ce n'est pas ordinaire qu'une mutuelle s'engage dans une campagne de recrutement de ce type, avec un objectif ambitieux de passer de 1700 élus de proximité à 2019 délégués. En tout cas, ça parle en termes de progression. Cette campagne arrive aussi derrière notre séminaire du mois d'octobre 2016 et qui faisait suite aux réunions régionales où l'on a rappelé les valeurs de proximité. Harmonie a rappelé qu'il était important d'avoir des élus de terrain qui s'engagent, développent des activités, portent les valeurs de la mutuelle. Cette grande campagne de recrutement arrive tout naturellement après ces débats. Elle montre l'importance pour Harmonie d'avoir sur le terrain des militants garants du modèle de protection sociale.

S.C.

On va le réaffirmer aujourd'hui. Le programme d'aujourd'hui sera donc principalement centré sur le recrutement, mais pas seulement.

Bernard Dif

Dans un premier temps, Mithé, Dominique, et Roland viendront nous rappeler les enjeux du recrutement et les moyens mis en œuvre. Puisque les projets de la mutuelle sont portés sur deux jambes, élus et collaborateurs, Catherine Touvrey viendra nous parler de cet aspect collaborateur.

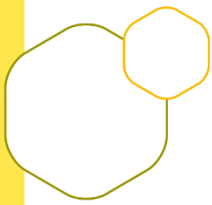
Ensuite, on a souhaité consacrer une partie de la matinée à un certain nombre de témoignages d'expériences. On a de bons échos sur ce qui se passe en territoire et on a pensé que cette table ronde pouvait être l'occasion de partager des messages, des retours d'expériences très concrets et peut-être regarder les difficultés ici ou là.

Et puis le groupe de travail a souhaité avoir un regard extérieur. La question du recrutement ne se décline pas seulement qu'en mutualité. Deux personnalités du monde de l'économie sociale et solidaire, Sophia LAKHDAR et Timothé DUVERGER, viendront témoigner comment dans l'E.S.S., on appréhende cette question du recrutement.

Autre moment important de ce parlement, cet après-midi on parlera de ce qui s'est passé le 13 septembre.

Le 13 septembre était l'aboutissement de trois ans de négociations, de construction du groupe VYV. Aujourd'hui, il faut aller au-delà de l'accord Sommet. On a pensé qu'il serait bien d'inviter Serge Brichet, le président de la MGEFI, mais aussi président de la commission « Animation territoriale », récemment créée au niveau du groupe. Serge répondra à vos interrogations. Cela nous donnera un certain nombre d'éléments qui nous permettront concrètement de « Faire vivre VYV » en proximité.

Pour finir, le président d'HARMONIE MUTUELLE, Stéphane Junique, clôturera la journée.



Partie 1 :

Vivre le renouvellement 2019

Séquence « Quels enjeux, quels outils ? »

S.C.

On commence par parler des outils et moyens mis en place autour de cette campagne de recrutement, avec Mithé Berder, vice-présidente d'HARMONIE MUTUELLE, Dominique Salabert, secrétaire général, Roland Sturmel et puis également Catherine Touvrey, Directrice Générale.

On commence avec vous Mithé. Ce recrutement, c'est ma preuve évidemment qu'Harmonie tient à son ancrage territorial. Rappelez-nous pour quelles raisons.

Mithé Berder

Je crois que c'est pour une raison toute simple, c'est dans notre ADN. Il ne faut pas oublier que notre mutuelle s'est constituée à partir des territoires. Nous sommes devenus aujourd'hui une mutuelle nationale grâce au rapprochement d'une multitude de mutuelles. Je fais un clin d'œil à un ouvrage que vous connaissez certainement déjà, l'aventure humaine, ouvrage rédigé par Alain Rey, qui retrace tout le chemin parcouru des mutuelles nationales à aujourd'hui. Si vous ne l'avez pas eu, je vous invite à vous rapprocher de vos collègues dans les territoires car c'est une mine d'informations, très intéressante.

Comme je vous le disais, Harmonie Mutuelle est issue d'une multitude de mutuelles, très différentes les unes des autres, qui ont su avancer malgré des différences de cultures. Elles ont su se parler et se projeter, car elles ont toutes un dénominateur commun qui est la proximité. Être proche du terrain, des adhérents. Aujourd'hui nous avons changé d'échelle, mais cette culture continue à nous imprégner profondément.

S.C.

La culture n'a pas changé, mais l'ADN s'est-il un peu modifié, pour vous ?

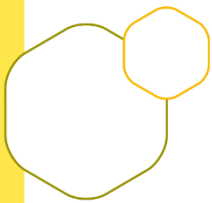
Mithé Berder

Notre changement d'échelle est aujourd'hui nécessaire pour protéger nos adhérents dans la durée, l'efficacité, dans la solidarité. Mais grandir, ce n'est pas tourner le dos à ce que l'on est. Chez Harmonie, on dit que si l'on veut une démocratie vivante, elle ne peut s'exercer que si elle est dynamique dans les territoires, toujours au plus proche de nos adhérents. Cette ambition, on l'incarne par des temps forts, concrets.

Un temps très fort, l'année dernière, était le Séminaire des élus en octobre 2016, qui a largement alimenté notre feuille de route politique depuis le parlement des territoires, dont le rôle et le fonctionnement est appelé à se dynamiser pour nous dynamiser collectivement. Et puis je souhaite adresser un petit clin d'œil à Stéphane Junique avec une phrase que j'avais bien retenue, lors de notre séminaire des élus : « Pour construire la mutuelle du 21^{ème} siècle Il faut des fondations solides ». J'ai envie de dire que ces fondations solides, c'est nous : les élus, les délégués.

S. C.

Comment envisagez-vous justement votre rôle d'élus dans les territoires ? Des ambassadeurs ?



Mithé Berder

Oui, le terme est bon. Les élus dans les territoires sont souvent le premier visage auprès des adhérents, ce sont des vrais ambassadeurs d'Harmonie. Pourtant nous n'avons pas toujours conscience de l'importance de ce que nous faisons, auprès de nos adhérents, dans nos territoires ou même plus globalement au sein du système de la protection sociale. Pourtant, notre représentation est capitale, pour nous faire connaître, capter les informations, pour élargir les réseaux d'influence et tisser des partenariats. C'est bien notre rôle de délégué que de représenter et faire rayonner parce que notre action a du sens. Ce rôle, bien sûr, nous l'incarbons, nous les élus, notamment par notre implication dans l'action sociale, le partenariat, la prévention et la promotion de la santé. Nous avons là un impact réel, concret auprès de nos adhérents. C'est une belle mission que nous avons devant nous.

Il y a un petit mot que j'avais envie de rajouter, et qui fait débat, je le sais, dans les territoires. Il s'agit des volontaires mutualistes qui peuvent s'engager sur une action, sur un projet. Je suis persuadée, comme beaucoup d'entre nous, que c'est un premier contact avec la démocratie mutualiste, et parfois avec l'engagement. Je suis convaincue que c'est une porte d'entrée vers la mutuelle et vers sa relation à la proximité.

S. C.

« Proximité » est un mot qu'on va beaucoup prononcer aujourd'hui. Que signifie ce terme pour vous, comment s'incarne-t-il ?

Mithé Berder

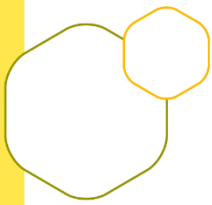
C'est vrai qu'une mutuelle proche, ancrée, est une mutuelle dont l'action s'incarne dans les territoires. Nous en sommes convaincus. Nous nous positionnons aussi comme un acteur global de santé, du bien-vivre, qui accompagne ses adhérents tout au long de leur vie. Eh bien, démontrons-le au travers du livre III. Chez Harmonie, on pense souvent livre II, on ne pense pas assez livre III, alors qu'il est pourtant l'ancrage de la mutuelle qui offre une large palette des soins et d'accompagnement au plus proche du terrain, qui répond bien aux préoccupations de nos adhérents et qui est très fédérateur. Puis, comme on accompagne nos adhérents tout au long de la vie, de la petite enfance jusqu'à la fin de vie, c'est un lien. Je suis d'ailleurs entrée dans la mutuelle par la petite enfance, au travers de projets dans mon entreprise qui ont été soutenus par la mutuelle, et ça m'a donné envie de m'engager. Et si ça m'a donné envie de m'engager, pourquoi cela ne donnerait-il pas envie à d'autres ? Le livre III est donc très important et on ne l'a pas assez en tête.

Démontrons-le aussi par notre implication dans les réseaux, sur les territoires, notamment en ce qui concerne l'économie sociale et solidaire, autour aussi de la responsabilité sociale environnementale, il y a un gros travail à faire dans ce domaine, d'autant plus que cela capte les jeunes. Nous avons eu au mois de septembre dernier une journée nationale sur la RSE, et j'ai été très frappée puisque les deux rapporteurs des deux ateliers étaient les deux plus jeunes participants. Ils m'ont dit que ces thématiques ont du sens pour eux, qu'elles leur parlent.

Démontrons-le aussi par nos mandats externes. La plupart d'entre vous savent de quoi je parle, puisque nous sommes investis dans les caisses primaires d'assurance maladie, au niveau de l'A.R.S., des C.R.E.S.S., de la Carsat. Donc, nous ne serons pas de trop, à 2019 délégués.

Il me paraît important aussi de le démontrer par notre implication dans les commissions consultatives régionales, les fameuses C.C.R.. Je trouve qu'il faut vraiment l'intégrer. Aujourd'hui, 7 régions sur 10 sont pourvues. Les trois restantes le seront à la fin du premier trimestre 2018. Ce sont des instances qui visent à mieux comprendre les attentes des entreprises et de véritables lieux d'échanges, de partage et d'expérimentation. Ce sont de véritables viviers qu'il ne faut pas négliger.

Enfin, il faut le démontrer également par nos engagements personnels dans les différents réseaux type associatif ou autre, qui pour la plupart partagent nos valeurs et qu'il faut activer. C'est un gros chantier, il y a beaucoup à faire, il y a vraiment de la place pour 2019 délégués.



Entretien avec Dominique Salabert :

S. C.

Ce n'est pas vous Dominique qui avez eu l'idée de ces 2019 délégués, en 2019 ? C'est ambitieux, pourquoi vouloir ouvrir autant ?

Dominique Salabert

Je pense que c'est notre président qui a décidé de ce chiffre. C'est vrai que c'est ambitieux. Ça représente 300 délégués de plus qu'aujourd'hui.

C'est non seulement 2019 délégués par rapport aux 1700 actuels, mais c'est aussi près de 50 % de renouvellement si l'on tient compte des départs prévus dans les derniers chiffres dont nous disposons. C'est vrai qu'on va ouvrir la fenêtre en grand mais on ne veut exclure personne. Ceux qui veulent rester doivent rester. C'est vrai que c'est important, ambitieux, mais ce n'est pas un chiffre donné pour se faire plaisir, c'est une ambition profondément ancrée dans ce que nous sommes, c'est-à-dire une mutuelle. D'ailleurs il y a deux principes mutualistes qui justifient à eux seuls cet effort de renouvellement : nous sommes une société de personne et nous avons une utilité sociale.

S. C.

En quoi cette idée de société de personnes vous amène à recruter de nouveaux élus ? Une société de personnes, c'est « un homme une voix » ?

Dominique Salabert

Ça peut être aussi « une femme, une voix », bien sûr ! Chaque adhérente, chaque adhérent a le même poids pour effectuer ses choix. Nous devons faire vivre concrètement cet idéal démocratique, mutualiste. La société change, nos adhérents changent et si nous voulons qu'Harmonie soit leur mutuelle, elle doit leur ressembler et les accueillir le plus largement possible. Nous sommes la première mutuelle de France et c'est certainement nous qui avons la plus grande diversité parmi nos adhérents. Cette diversité, on doit la retrouver dans nos instances, dans nos territoires. Souvent on entend parler de crise démocratique dans nos sociétés occidentales. À notre échelle mutualiste, nous avons la responsabilité d'ouvrir un espace citoyen qui doit être représentatif, vivant, à l'image de ce qu'est la société actuellement.

S. C.

Et quel lien faites-vous avec le deuxième principe que vous énonciez, celui de l'utilité sociale ?

Dominique Salabert

Si nous voulons être utiles et que notre mutuelle colle aux besoins de la société, en lui offrant de nouveaux services, nous devons être en prise avec elle. Et quel meilleur moyen d'être en prise avec la société que de s'ouvrir à elle et à ceux qui la composent pour mieux répondre à leurs besoins.

S. C.

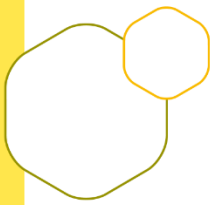
Quels sont les sujets auxquels il faut s'intéresser aujourd'hui, Dominique ?

Dominique Salabert

Ces sujets sont ceux qui sont quotidiens de millions de personnes dans notre pays. C'est le sujet des aidants des personnes en situation de handicap, ou de dépendance, c'est les familles recomposées ou monoparentales, c'est la précarisation du travail, le développement du statut d'indépendant qui va de pair avec celle-ci, la digitalisation également, etc.

S. C.

Il n'y a plus un seul modèle ?



Dominique Salabert

Non, il y a une multitude de façons de vivre sa vie. Mais dans cette multitude, une chose demeure, c'est l'aspiration à plus de sécurité face aux accidents de la vie. Et c'est là qu'est notre utilité. Si nous voulons nous ouvrir à de nouvelles personnes, c'est aussi pour nous ouvrir au changement. Pour Harmonie, cette ouverture au changement est un enjeu démocratique, un enjeu social, et un enjeu démocratique.

S. C.

Soyons concret, quels sont les profils que vous recherchez aujourd'hui ?

Dominique Salabert

Sur les profils, je n'ai pas de liste précise. Mais j'ai une conviction, c'est que dans la société, il y a une envie d'engagement, contrairement à ce qu'on dit. Ce n'est pas une envie de faire des beaux discours, mais une envie de faire. On s'engage de plus en plus pour une cause concrète, en proximité avec le désir de faire changer des choses. On le voit sur nos territoires. Nos bénévoles, nos volontaires mutualistes viennent pour un projet qu'ils veulent voir avancer. Mais justement, a-t-on pensé à les solliciter pour prolonger leur engagement dans la mutuelle ?

S. C.

Pour résumer, quel serait le bon profil, pour vous ?

Dominique Salabert

Le bon profil, c'est celle ou celui qui a envie de faire. C'est d'abord cela. Mais c'est aussi la personne qui va porter une parole qu'on n'a pas l'habitude d'entendre dans notre mutuelle : l'étudiant, le chef d'entreprise, le travailleur indépendant, le chômeur, et tous ceux que j'oublie. Donc on a tout à gagner à cette démarche d'ouverture car c'est ce que nous sommes.

Entretien avec Roland Sturmel

S. C.

Roland, Nous allons examiner maintenant les outils très concrètement. Avant de les découvrir, quel est le message que vous voulez faire passer à travers ces outils ?

Roland Sturmel

C'est un message de promotion finalement. Ça fait peut-être un peu marketing pour certains, mais il faut tout de même aller chercher les personnes. Donc c'est un message pour promouvoir l'engagement citoyen, à travers nos valeurs qu'on rappelle sans cesse. Mais il faut les rappeler. On vit une période actuellement, où les personnes sont complètement à l'écoute de ces valeurs, peut-être plus qu'il y a quelques années. Il est important de rappeler notre spécificité mutualiste également, car on est une société de personnes, et on n'est pas comme les autres, on se différencie. Tout ça contribue à plus d'adhérents et par là, plus de candidatures. Tout ça concourt à la mutuelle de demain : quelle mutuelle voulez-vous et comment voulez-vous vous investir pour construire cette mutuelle ? C'est une co-construction entre les adhérents et nous-même.

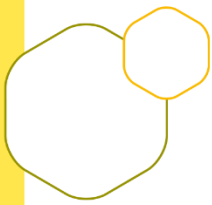
Et puis un enjeu qui a été rappelé et qui est ambitieux. 2019, c'est plus de représentativité et plus d'implication.

S. C.

Ce que vous voulez dire c'est que c'est à la fois quantitatif et qualitatif en fait ?

Roland Sturmel

Ce message, finalement, tient en deux grands chapitres. Il y a la forme, comme toujours, et le fond. Sur la forme, les équipes (et on peut saluer le travail qui a été fait) ont créé une communication dynamique



et moderne avec une accroche « on a tous une bonne raison de s'engager », qui interpelle tout le monde. Ensuite un environnement graphique et épuré. C'est design et c'est beau. Quelqu'un a parlé de magie, mais moi je parlerais d'amour, un amour de la mutuelle avec ces deux personnes qui se regardent. Comme quoi, on a tous notre approche.

Et puis un visuel avec des personnes souriantes, de la parité, de la modernité, de la diversité, tous ces éléments que porte une mutuelle comme Harmonie Mutuelle.

En ce qui concerne le fond, on a choisi de valoriser l'engagement qui repose sur le fonctionnement démocratique d'Harmonie Mutuelle, comme beaucoup de mutuelles. Souvent, le citoyen lambda ne sait pas comment fonctionne une mutuelle, ne sait pas qu'il y a de la représentation, qu'on peut avoir un rôle à jouer. C'est à nous de l'amener vers ça, par des actions que nous menons. Au final, par ce message, il faut donner envie d'avoir envie.

S. C.

On va voir très concrètement ces outils maintenant. Il y a des outils traditionnels et d'autres digitaux. Commençons par les traditionnels.

Roland Sturmel

On est obligés d'avoir deux types d'outils. Il n'y a pas de querelle entre anciens et modernes, mais l'évolution de la vie nous contraint à avoir les deux. Parmi les traditionnels, certains disent « print », moi je dis « impression papier », ainsi, ça parle à tout le monde.

Donc on a les encarts et les flyers qui sont parus dans Essentiel Santé Magazine de septembre. C'était déjà une bonne approche du dossier, pour informer sur le rôle des délégués, et inciter à nous rejoindre. Ces flyers sont mis à disposition dans les agences. Ce message a été décliné en affiche pour être diffusé en agences, dans les territoires et également dans toutes les actions de partenariat. Car si ces actions ont lieu, c'est aussi dans un but de promotion. Et puis un autre outil est un stand modulable qui complète le dispositif et augmente la visibilité d'Harmonie Mutuelle dans l'ensemble du secteur mutualiste.

On n'a pas voulu non plus laisser nos élus en dehors du coup. On a souhaité les accompagner. Une promesse avait été faite par le président et relayée par Catherine Touvrej, de doter de cartes de visite les 208 élus référents, pour se présenter comme « recruteur » et permettre la prise de contact. Elles sont arrivées il y a quelques semaines maintenant dans les territoires.

Le livret d'accueil est aussi une sorte de check-list pour développer notre argumentation. Ont commencé également des stages-coaching dans les territoires pour fournir une formation spécifique à l'entretien pour le recrutement. Ils devraient concerner environ 120 élus.

Toutes ces actions font la promotion de l'engagement citoyen auprès du grand public.

Et puis je ne sais pas si j'ai le droit de l'annoncer, mais Paris-Match fait paraître aujourd'hui quelque chose de très important sur l'engagement mutualiste. Il s'agit d'une publicité spécifique dédiée au renouvellement des délégués dans le cadre de la campagne média de la mutuelle.

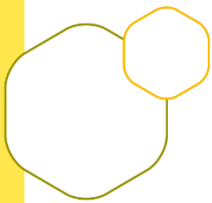
S. C.

Les outils digitaux, maintenant :

Roland Sturmel

On arrive maintenant aux outils du nouveau temps. Fin septembre déjà, un site internet spécifique pour le recrutement des délégués a été mis en œuvre. Il s'appelle « Engagés.harmonie-mutuelle.fr ».

Je dis à tout le monde : Relayez-le, faites-le connaître, il faut à tout prix le faire connaître. Et puis, comme on veut des jeunes, on va utiliser les réseaux sociaux, facebook et, twitter.



Le site recueille déjà de l'audience, puisque depuis le 28 septembre, il a déjà reçu 983 visites par 818 visiteurs. Cela signifie que les visiteurs reviennent. Après 4 min passées sur la page d'accueil, le visiteur passe 4 min sur le témoignage des élus. Ce qui montre l'importance du témoignage des élus, qui racontent comment ils vivent de l'intérieur cette vie mutualiste, et peuvent donner de l'envie. On s'aperçoit que lorsque des posts sont publiés sur les réseaux sociaux, ça relance la dynamique et provoque de nouvelles visites.

S. C.

Vous attendez quoi de ces outils digitaux ? C'est un bon moyen de toucher les jeunes et éventuellement de les recruter ?

Roland Sturmel

C'est une image de modernité. Ce n'est plus la mutuelle à papa, c'est moderne, ça inspire, ça envoie. Le digital est incontournable, aujourd'hui. C'est une image de jeunesse à faire passer auprès des jeunes actifs pour aboutir à du recrutement également. Et puis le site grand public est un outil qui valorise largement Harmonie Mutuelle. Les équipes qui travaillent dessus font un travail exceptionnel.

L'enjeu est évidemment de mener le public vers ces sites de découverte de nos actions : action sociale, prévention, partenariat. Il y a encore trop de personnes qui pensent que la mutuelle rembourse, et c'est tout. Il faut casser ces idées reçues. Il faudra aussi faire vivre ce processus de fonctionnement.

Enfin, si j'ai encore quelques secondes, je voudrais dire qu'il ne faut pas tout attendre de la centrale, de Paris, même s'ils font un travail exceptionnel. Il faut agréger depuis les territoires et les régions des réflexions sur tout ce qui se fait de bien pour les partager, échanger et valoriser.

Je terminerai en soulignant l'implication des collaborateurs et collaboratrices, en droite ligne de ce que souhaite Catherine Touvrey. Le DG régional, le président de région, les collaborateurs, chefs de pôle, de groupement, travaillent fort pour participer à cette recherche de nouveaux délégués.

Entretien avec Catherine Touvrey :

S. C.

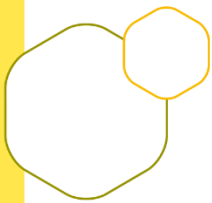
Ça tombe bien que vous parliez des collaborateurs, car nous allons donner maintenant la parole à Catherine Touvrey. Vous êtes la Directrice Générale d'Harmonie Mutuelle. On parle d'élus, ça vous concerne ?

Catherine Touvrey

On est évidemment totalement impliqués, comme l'a dit Roland. Une autre chose qui a été dite tout à l'heure par Bernard Dif m'a fait très plaisir. Il parlait des collaborateurs. Quand j'ai rejoint la mutuelle, il y a deux ans, on parlait des administratifs. Ça m'avait un peu tracassé, car nos salariés et collaborateurs ne se sentent surtout pas administratifs, froids et désintéressés. Au contraire, ils se sentent engagés, voire même, pour un certain nombre d'entre eux, militants. Ils partagent l'enthousiasme et l'effervescence autour de cette campagne. Ils ont la chance, comme j'ai la chance, quand on travaille pour Harmonie Mutuelle, de pouvoir mettre en cohérence des valeurs, des convictions et puis une action au quotidien. C'est un luxe assez rare dans le monde d'aujourd'hui. Chacun connaît la chance qu'il a de pouvoir œuvrer ainsi. On n'est pas du tout spectateur mais vraiment acteur et on adhère à ce projet politique. Il n'y a pas des affaires d'élus, mais des affaires de la mutuelle qui sont portées par différentes composantes de la mutuelle.

S. C.

Comment fonctionnez-vous avec Stéphane Junique ? C'est un duo ?



Catherine Touvrey

Nous avons nos bureaux côte à côte. Être éloignés serait vraiment compliqué. On forme bien un duo. On a cherché depuis presque deux ans à faire converger en harmonie un projet politique et un projet managérial pour qu'il n'y ait qu'un seul projet pour la mutuelle. Je pense que cette volonté commence à se sentir, à se vivre, d'après les retours des uns et des autres. Stéphane est également président de VYV Care, et mes collègues du livre III me disaient qu'il commençait à se passer des choses dans les régions sur ce terrain. C'est un projet auquel on croit, que l'on porte et pour lequel on est crédible. Vous pouvez nous faire confiance.

S. C.

S'il n'y a qu'un seul projet, cela signifie que vous allez ressentir également l'impact des 2019 délégués qui vont arriver. Qu'en attendez-vous ?

Catherine Touvrey

Une des forces de la mutuelle est, comme vous l'avez dit, la proximité. Et la proximité c'est la culture, le savoir-faire, c'est un lien de confiance qui nous offre la possibilité, comme on l'a indiqué dans le projet de la mutuelle, d'accompagner nos adhérents dans leur parcours de santé et de vie. Tous les mots sont importants. Et également d'accompagner les entreprises dans leurs responsabilités vis-à-vis des salariés. On parle d'humain, à la fois dans la relation et dans les personnes dont on s'occupe, comme dans ces exemples donnés par Dominique, quand on parle des aidants, des familles mono-parentales, etc. Tout est question de proximité, dans la relation et aussi dans la dimension sociale et culturelle. Et c'est là une de nos forces et aussi une de nos faiblesses. C'est ce que disait Roland à l'instant, avec ce besoin de représentation un peu plus équilibrée de l'ensemble des composantes de nos adhérents et des salariés des entreprises que nous couvrons. Avec un enjeu majeur pour demain d'adéquation un peu plus forte des différentes composantes. Tout le monde doit se sentir membre de la mutuelle, quel que soit son statut.

S. C.

Justement, entre le collectif et l'individuel, comment se répartit le portefeuille d'Harmonie Mutuelle aujourd'hui ?

Catherine Touvrey

Aujourd'hui, fin 2017, parmi les personnes protégées par la mutuelle, à peu près à 55 % sont couvertes par un contrat collectif, et 45 % sont venues par un contrat individuel. Mais dans les contrats individuels, de plus en plus sont venues à travers des formes collectives d'une certaine façon. Je pense notamment à l'A.C.S.. Donc, toutes les populations sont présentes dans la mutuelle. On projette en 2020 d'être à peu près à 60 % de contrats collectifs pour 40 % d'individuels.

S. C.

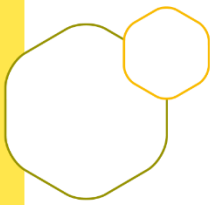
Ceci n'est pas neutre pour le recrutement des élus ?

Catherine Touvrey

C'est absolument majeur. Quand on met en place un contrat collectif, il faut convaincre les décideurs de l'entreprise. Mais pour le garder, il faut avoir convaincu les décideurs et les salariés qui interagissent ensuite avec nous à titre individuel, dans tous les services complémentaires qu'on peut offrir, dans l'activité quotidienne mais aussi dans les autres produits dont ils peuvent avoir besoin. En bon français, on dit B to B to C, moi je dis B to C to B. Et c'est ça qui va permettre de progresser. B c'est Business et C c'est Consumer.

S. C.

Recruter des délégués qui sont issus des contrats collectifs est un des enjeux de la campagne. Mais il s'agit aussi, comme le disait Dominique, d'avoir des élus en prise avec la société. C'est le deuxième enjeu aussi, pour vous, d'avoir des élus en adéquation avec la société ?



Catherine Touvrey

Oui, en adéquation avec les évolutions, en adéquation avec des attentes et des besoins de plus en plus forts et de plus en plus divers. Je pense qu'une des grandes mutations qu'on vit depuis les années 60, c'est que l'adhérent moyen, le Français moyen, qui n'a pas souvent existé d'ailleurs, n'existe plus aujourd'hui.

On a parlé d'uberisation de précarisation, d'intermittence, de parcours moins linéaires. Cela nous percute dans la façon dont on peut s'adapter plus finement à des besoins plus divers.

S. C.

Ça impacte les produits, mais aussi le recrutement ?

Catherine Touvrey

Cela impacte les produits et le recrutement. Beaucoup de choses remontent en ce moment à travers des demandes d'évolution de produits via les délégués, et également en direct. On peut aller beaucoup plus loin. Il faut être un peu concerné même si on peut s'occuper des autres sans leur ressembler aussi. Il ne faut pas tomber dans le travers inverse. C'est absolument majeur.

Nous sommes une mutuelle humaine, et on a une vocation universelle. Nous avons la chance d'avoir, dans notre panel d'adhérents, des bénéficiaires de l'ACS, des cadres d'entreprises, des travailleurs non-salariés, des branches professionnelles. C'est ce qui nous permet aussi de faire un travail de prescription essentiel sur le terrain. Auprès des chambres de commerce, d'artisanat et des CRESS, mais aussi des collectivités territoriales dans leur réponse aux populations. Aujourd'hui, on commence à être repéré en tant qu'opérateur. C'est le travail de terrain des élus qui paye. Le travail des collaborateurs aussi, bien sûr, mais le travail des élus est essentiel dans un rôle de prescripteur. Par exemple, il y a une quinzaine de jours, nous avons été contactés par la CCI des Hauts de France qui voulait travailler avec nous, car elle avait entendu dire qu'Harmonie Mutuelle était quelqu'un de bien, avec qui on pouvait travailler. Sur un territoire de conquête, cela nous a fait très plaisir. Ce travail de prescription est majeur.

S. C.

Roland nous a parlé des outils et moyens mis à disposition des élus sur les territoires. On va entendre également des témoignages dans un instant. Quels moyens mobilisez-vous à l'interne ?

Catherine Touvrey

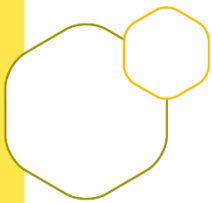
Le travail de mobilisation se fait à différents niveaux. Au niveau des directions centrales, la direction de la communication est apparue dans l'organisation du Parlement des Territoires et dans la campagne présentée par Roland à travers tous ces outils de communication. Les directeurs régionaux qui sont dans la salle, également, ont eu cette envie et ce rôle d'impulser, avec l'ensemble de leurs collaborateurs, des actions, d'identifier les réseaux dans lesquels on peut se développer.

La mobilisation passe aussi par nos commerciaux qui sont en contact avec nos adhérents et nos entreprises. Beaucoup de questions étaient apparues, au précédent parlement des territoires, sur la réalité de l'envie de l'entreprise, par opposition à la mutuelle, d'agir sur ces volets-là. Les choses se mettent en route. L'interaction entre ces deux populations est en train de prendre. C'est le sentiment que j'en ai. Si ce n'est pas le cas, on régule. On est tous des êtres humains, on n'avance pas tous à la même vitesse.

Je veux citer une population de collaborateurs un peu spécifique. Il s'agit des personnes chargées de l'animation de la vie mutualiste, qui sont rattachées en régions, et sont extrêmement mobilisées. Elles sont chargées de l'ensemble de ces actions et accompagnent, de façon un peu plus spécifique, l'ensemble de nos élus.

S. C.

Roland Sturmel évoquait les outils digitaux. Comment le numérique prend-t-il place aujourd'hui dans la vie d'Harmonie Mutuelle ?



Catherine Touvrey

Votre question est amusante car on n'a pas le sentiment qu'il prend sa place mais plutôt le sentiment d'une déferlante qui arrive de l'extérieur. Elle ne nous contraint pas, on en est acteur, mais on n'a pas le choix. On le prend avec optimisme et volonté. C'est une discussion qu'on a souvent avec un certain nombre d'entre vous. Le monde c'est « et », et pas « ou ». Les choses ne s'opposent pas. On ne choisit pas entre salarié ou élu, digital ou humain, etc. Notre projet est vraiment de parvenir à faire la synthèse. Le digital est à présent le mode de vie d'un certain nombre de populations, et peut-être de générations, mais pas seulement. Cette révolution numérique a fait évoluer la relation client. D'ailleurs, le projet de 50^{ème} territoire numérique porté par Jean Bernard avec l'appui de Bérange va tester à partir du 6 une première communauté digitale, idée qui était apparue au séminaire des élus. Et nous lançons également cette campagne précédemment évoquée sur le web.

Je peux citer également le fait qu'on expérimente. Par exemple, nous travaillons avec la Poste pour tester un carnet de santé numérique. On a proposé à nos élus de faire partie d'une communauté de testeurs afin de mettre en place un outil qui répondent à la fois aux attentes des ingénieurs et aux contraintes de la vie réelle. Les volontaires sont invités à se faire connaître !

Pour finir, je voulais citer deux choses réalisées récemment dans le domaine des nouvelles formes d'emploi citées par Dominique. Ces personnes, free-lance, créateurs d'entreprise, sont des populations plus indépendantes. Nous avons élaboré deux partenariats qui illustrent notre volonté de les accompagner également. D'abord nous nous apprêtons à signer la semaine prochaine le partenariat pour la plate-forme qui s'appelle YOSS. Elle nous permet de parler de protection sociale à des gens qui en ont peut-être tout autant ou encore plus besoin que des salariés.

Ensuite nous travaillons avec la fédération du Syntec, qui couvre tout ce qui est services, bureau d'étude, etc., avec lesquels on a élaboré une plate-forme qui s'appelle « si simple d'adhérer ». Elle s'adresse à ces entrepreneurs ou employeurs qui démarrent généralement seuls et souhaite leur montrer à quel point la mutuelle a envie de les accompagner et de simplifier leur vie.

S. C.

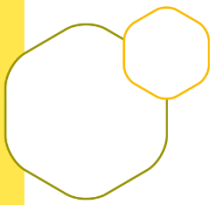
Merci Catherine. Bernard, après avoir parlé des enjeux, des moyens des outils, pouvez-vous nous faire un petit point d'étape sur le recrutement ? Où en sommes-nous par rapport à l'objectif ?

Bernard Dif

On a reçu 189 candidatures. Dans les territoires, on a déjà validé un certain nombre de candidatures et on intègre progressivement les candidats afin qu'ils connaissent le déroulement, le fonctionnement. Lors d'une assemblée de territoire à laquelle j'ai assisté récemment, on a eu trois ou quatre nouvelles personnes. En territoire Auvergne, c'est quatre ou cinq personnes qui seront intégrées dès lundi.

La répartition est la suivante : 36 % ont moins 55 ans, 45 % entre 56 et 64 ans et 19 % ont plus de 65 ans. Donc 81 % ont moins de 65 ans. C'est significatif en termes de renouvellement. Le recrutement pour nous n'est pas l'exclusion mais le renforcement, le renouvellement.

Concernant la parité, 45 % des candidats sont des femmes pour 55 % d'hommes. C'est une précision importante.



Échanges avec la salle

Avez-vous des questions ?

Olivier Guérin, territoire Touraine

Je suis surpris dans les moyens grand public présentés. À part Paris-Match, il n'y a rien. On nous avait parlé de radio. C'est une occasion de valoriser la mutuelle à travers des grands médias et surtout de renforcer l'action des élus sur le terrain. Qu'en est-il de ces projets qui apparemment ne voient pas le jour ?

Catherine Touvrey

Un plan média est prévu. Roland donnait seulement le scoop d'aujourd'hui. Il y a d'autres espaces publicitaires prévus au cours de l'année prochaine. Tu as des éléments en tête, Lionel ?

Lionel Taïeb

À ma connaissance, la communication va surtout passer par les médias digitaux, à travers une web campagne qui va s'enclencher et sur laquelle travaillent des groupes de travail.

Catherine Touvrey

Je veux signaler que cette action est intégrée dans le plan d'action commerciale et de communication. Elle n'est pas à part de l'activité de la mutuelle.

Christian Ruetsch

Nous sommes en train de construire le plan média pour l'année prochaine, et je ne suis pas en capacité de donner de réponses précises aujourd'hui. Mais ce sera intégré. On est en train de réfléchir à un dispositif pour mobiliser l'ensemble des salariés dans le dispositif de recrutement de nos élus dès 2018. C'est en gestation, mais c'est prévu.

Driss Medjber, territoire de la Marne,

Nous avons accueilli les premières personnes qui souhaitaient s'investir auprès de nous et je confirme qu'il y a une vraie volonté de servir et de travailler ensemble, au nombre de quatre personnes. Mais il y a un petit hic. Lors du premier conseil de territoire qui permettait de valider leur participation, deux d'entre eux étaient absents car ils travaillaient. On voit apparaître une question : on veut rajeunir l'âge des délégués mais ils ont des difficultés à venir aux réunions.

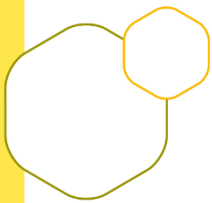
Dominique Salabert

Il faut peut-être revoir dans les territoires les plannings et horaires des réunions afin d'intégrer plus facilement des actifs.

Josiane Lutique, Territoire 54

Nous avons déjà accueilli et reçu une bonne dizaine de candidats à la délégation. Parmi eux, certains sont jeunes ou moins jeunes et on va essayer de trouver, effectivement, des horaires adaptés. Le problème existe déjà à l'heure actuelle. C'est difficile d'équilibrer car des salariés d'Harmonie Mutuelle sont présents avec nous pour nous aider. Il est difficile de trouver le bon horaire pour ne pas surcharger les collaborateurs.

Pour ce qui est de la communication, dans le territoire 54, on a eu l'organisation de notre trophée Économie Sociale et Solidaire. À cette occasion, on a été interviewé par une radio locale assez confidentielle mais on a alors parlé de recrutement. Il faut se saisir de toutes les occasions. Même si on ne peut pas mesurer les effets et le nombre de personnes qui pourraient être intéressées par ce biais, il ne faut pas s'en priver.



Marie Danièle Berriot.

C'est une question pour Catherine. Vous nous avez dit que les Directions Régionales avaient été mobilisées pour le recrutement dans les entreprises. Est-ce que c'est déjà ou est-ce que ça va bientôt descendre vers les commerciaux ? Parce que j'ai un peu posé des questions autour de moi, et je n'ai pas eu le sentiment que dans les agences ou chez les commerciaux en entreprises, ils soient très au courant de ce qu'ils étaient en droit ou en capacité de faire.

Catherine Touvrey

Effectivement, cela fait partie des sujets évoqués par Christian. On n'a pas encore mis en place tous les outils ou tous les éléments bien stables qui permettent d'être à l'aise pour les collaborateurs. Comme vous le disiez, il faut être sûr de ce qu'on a le droit de faire ou pas. C'est ce qui est en cours de préparation. Les outils de communication, outils de mobilisation, pour les salariés en agence ou dans le réseau commercial collectif. Je sais que dans l'une des régions, un challenge est en cours de préparation sur l'ensemble des salariés, y compris à la gestion.

On prend vraiment notre part, on a vraiment envie que ce soit un exercice de mobilisation à vos côtés. C'est l'année 2018 qui va être la concrétisation. Cette année on est encore dans des phases de préparation, d'installation, de clarification. Pour vous aussi, tout cela est récent, cette volonté de travailler ensemble. Nous sommes une grosse machine. On finit de préparer les éléments pour tout soit clair en 2018. Mais il n'y a pas de débat : tout le monde s'engagera.

Roland Sturmel

Ça croise ce que je disais tout à l'heure : il ne faut pas tout attendre du central. Dans certaines régions, ça marche déjà. La rencontre d'aujourd'hui est l'occasion d'échanger sur les initiatives et les actions des uns et des autres et de valoriser l'apport collectif.

De la salle

Vous avez employé les mots « élus » et « collaborateurs ». Cela me convient parfaitement. Cette connexion est indispensable, d'autant plus que nous n'avons pas l'impression que c'est toujours bien mis en place sur les territoires. Il faudrait peut-être être plus proche non seulement de nos adhérents mais aussi des collaborateurs afin de mieux appréhender le rôle de l'élu, les actions qu'il met en place. Pourquoi pas organiser des petites rencontres d'une à deux heures, par exemple autour d'un petit déjeuner, afin de parler de notre rôle, d'échanger sur les actions réalisées l'année passée ou à venir. On pourrait leur signaler aussi quels sont les élus qui travaillent dans certaines entreprises et que les collaborateurs pourraient aller rencontrer, au cours de l'année, quand ils sont de passage dans ces entreprises adhérentes.

Catherine Touvrey

Ça fait partie typiquement de ces actions sur lesquelles il faut que, pour l'ensemble de nos managers et collaborateurs, on soit au clair sur ce que veut l'entreprise ou pas. On est en construction, en finalisation. Les choses s'ouvrent, il faut qu'elles s'ouvrent avec maîtrise. Mais il y aura plus d'actions en 2018 qu'il n'y en a eu en 2017 et encore plus qu'en 2017. Ce type d'initiatives existe davantage dans certaines régions, il faut qu'on régule un peu tout ça. Mais il est clair que ça va dans le sens de l'ouverture.

Une dernière question :

Martine Humbert, territoire Tarn-Aveyron

Je veux rassurer Catherine. Chez nous ça a été fait. On a eu déjà des réunions avec les commerciaux. Certains délégués se sont complètement impliqués. Ça se met en place.

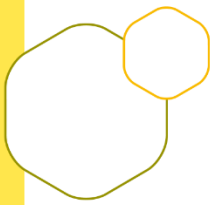


Table ronde :

« Comment atteindre notre objectif de 2019 délégués en 2019 ? »

Intervenants :

- **Emilie BANNY-DUCELIER**
Présidente du territoire Alsace - Région Grand EST.
- **Fabienne COLAS**
Présidente du territoire Finistère - Région Bretagne, Membre du groupe de travail recrutement
- **Anne DURAND**
Présidente du territoire Loire Atlantique - Région Atlantique, Membre du groupe de travail recrutement
- **Jean Marie BESSE**
Délégué du territoire Languedoc Roussillon- Région Sud-Ouest
- **Michel MARTIN**
Président du territoire Cote d'Or-Yonne - Région Bourgogne/FC.
- **Sophia LAKHDAR**
Présidente de l'association Bio Consom'acteurs
- **Timothée DUVERGER**
Maître de conférences associé à Science Po Bordeaux, spécialiste de l'ESS.

Stéphane Courgeon

Comment, dans les territoires, on répond à ce défi de recruter 2019 délégués en 2019 ? Vous n'avez pas attendu pour vous mobiliser. On va voir maintenant des exemples sur le terrain à travers des témoignages dans la salle et en vidéo. Plusieurs intervenants sont présents, et parmi eux, Timothée Duverger, maître de conférences associé à Sciences Po Bordeaux, spécialiste de l'Economie sociale et solidaire et Sophia Lakhdar, qui est présidente de l'association Bio Consom'acteur.

Merci pour votre présence. On vous a invité car on voulait avoir un regard extérieur, d'une association comme la vôtre et d'un expert de l'engagement et peut-être aussi du recrutement des bénévoles. Et vous pourrez réagir aussi aux témoignages, car certaines problématiques vous seront familières.

Entretien avec Timothée Duverger

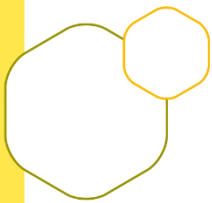
Stéphane Courgeon

Pour commencer, il n'est peut-être pas inutile de rappeler la nature de la démocratie mutualiste.

Timothée Duverger

C'est un premier point qui a déjà été évoqué puisque plusieurs prises de paroles sont revenues sur le fait qu'une mutuelle est d'abord une société de personnes et non de capitaux. C'est ce qui fonde en fait l'essence même de la mutualité autour des trois piliers que sont la gouvernance démocratique (ce qui va nous occuper), la non-lucrativité et l'utilité sociale.

« Société de personnes » signifie qu'il y a une organisation politique qui travaille main dans la main avec les collaborateurs. C'est ce qu'on a dit avec le « et » plutôt que le « ou ». C'est ce qui spécifie



l'organisation mutualiste et qui fonde son existence. Sans cette dimension politique, ce serait une société d'assurance comme les autres.

Un élu est souvent assimilé à une fonction de représentation mais l'élu n'est pas seulement quelqu'un qui serre des mains et qui prend la parole dans une réunion publique. L'élu est d'abord une personne qui donne des orientations, porte des projets, établit des partenariats. Il a bien des fonctions au-delà de la représentation. Evidemment il doit travailler avec l'appui technique apporté par les collaborateurs, et qui vise à fiabiliser ce qui va être défini. Mais c'est à lui de donner les orientations. La question politique pose immédiatement la question du pouvoir, et donc du projet et des orientations. C'est bien cela la fonction des élus.

Stéphane Courgeon

Comment vous expliquez la difficulté d'Harmonie Mutuelle, comme d'autres structures, pour recruter des bénévoles.

Timothée Duverger

Il faut préciser que c'est une lame de fond qui ne concerne pas qu'Harmonie Mutuelle, et pas seulement les mutuelles. C'est une crise démocratique au sens large. Mais cela ne veut pas dire que c'est un effondrement. Une crise cela signifie d'abord une mutation, un changement de pratique. Les modes d'engagement sont en bascule, en transition. On n'est plus militant, engagé, élu, délégué de la même manière qu'avant. Tout simplement car il y a un certain nombre de mutations dans la société. Ces mutations d'ordre socio-économiques ou démographiques touchent évidemment aux évolutions du salariat. On a évoqué la non-linéarité des parcours salariés. Elles touchent également à des mutations démographiques comme l'évolution de la place et du travail des femmes dans la société. Celles-ci travaillent, mais en restant très précaires, ce qui est une particularité de ce public. Cela a des incidences sur les structures familiales et donc in fine sur l'engagement. Cela vaut également sur le vieillissement de la population, qui d'ailleurs affecte tout particulièrement les mutuelles, puisque leur modèle de solidarité fait qu'il y a une moyenne d'âge un peu plus élevée. Donc il y a des mutations importantes dans la société, qui impactent directement les modes d'engagement et la démocratie mutualiste.

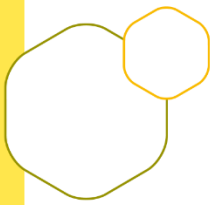
S. C.

Les formes de l'engagement sont aujourd'hui plus discontinues, plus ponctuelles. On est capable de se mobiliser sur un projet, sur du court terme, beaucoup moins sur plusieurs années ?

Timothée Duverger

Il y a plusieurs niveaux. Il faut effectivement prendre cette dimension en compte. J'ai trouvé intéressant ce qui a été évoqué tout à l'heure, l'exemple du « volontariat mutualiste ». C'est un point très important et c'est une première marche, une première porte d'entrée pour des personnes qui voudraient éventuellement ensuite s'engager sur du long terme, dans la durée, dans une organisation mutualiste. Il faut composer avec des engagements plus ponctuels qu'on va greffer, arrimer à des projets et des actions.

Pourtant, cela ne veut pas dire que les engagements de longue durée sont terminés, mais ça suppose d'être aménagé. L'exemple des horaires de réunions est très important. Si on vise des actifs, les réunions ne peuvent pas être au milieu de la journée. De la même façon, on le voit avec la campagne de communication, le choix du type de média est déterminé par la cible à atteindre. Avec Paris-Match, on vise un public féminin, et avec les réseaux sociaux, plutôt un public jeune. Mais ça suppose effectivement au quotidien que l'organisation s'adapte à cette non-linéarité des parcours et à ces évolutions de la société. Cela suppose d'organiser les réunions à des horaires qui conviennent, et de faire un usage des outils numériques qui permettent de gérer les choses à distance. Même si le numérique ne remplacera jamais le lien humain, mais il peut être complémentaire. Il y a un certain nombre de modalités à mettre en place et cela demande que les collaborateurs soient au service de la démocratie mutualiste.



S. C.

Abordons la question de la représentativité des élus par rapport aux évolutions de la société, à la composition de la société. C'est aussi la question de la diversité sociale et culturelle des profils des élus ?

Timothée Duverger

C'est un élément assez important quand on parle de démocratie, puisque la démocratie peut se définir de plusieurs façons. Elle peut être une démocratie de délégation, comme un système d'institution avec la tension permanente entre la démocratie directe et les formes de délégation. Elle peut être aussi une forme de société. C'est le visage que prend la société, c'est aussi une figuration. Et c'est la question de l'incarnation qui est posée. Pour avoir une pleine légitimité et pouvoir prétendre relayer les besoins sociaux des adhérents, il faut évidemment avoir une représentativité d'un point de vue sociologique. C'est un point crucial et stratégique, notamment en ce qui concerne le renouvellement. Cela justifie en particulier le recrutement de jeunes, car il ne faudrait pas voir s'éteindre cette dimension politique dans une organisation mutualiste. C'est pour cela qu'il faut veiller au renouvellement générationnel, sociologique : pour pouvoir prendre en compte de nouveaux besoins et de nouvelles populations.

S. C.

Faut-il aller dans certains quartiers, par exemple, pour porter certaines actions de prévention et en profiter pour recruter, des jeunes, des gens d'autres cultures, d'autres origines ?

Timothée Duverger

Le rôle du délégué est bien sûr d'aller dans les instances de l'organisation mutualiste, mais c'est aussi la proximité, et on a beaucoup insisté sur ce point, tout à l'heure, évidemment, au travers du Parlement des Territoires.

La question du territoire est assez nouvelle en France. Elle a été longtemps contestée. C'est un héritage ancien de la mutualité. Mais dans le modèle français, ce n'est pas forcément un modèle très ancien. Elle date en fait des lois de décentralisation. Elle est devenue particulièrement cruciale et il s'y trouve de nombreux acteurs. On a mentionné les collectivités territoriales, les associations et d'autres organisations, en lien également avec les SSAM (services de soins et d'accompagnement mutualistes). Il y a donc là des acteurs à aller rencontrer. Et il me semble assez crucial effectivement de développer des actions dans ces directions car toutes les campagnes, tous les plans médias, et tous les plans de communication ne remplaceront jamais le lien et la création de lieux de sociabilité sur les territoires.

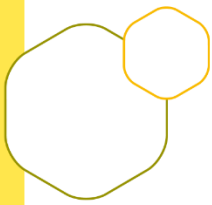
Évidemment, ce sont d'abord les délégués présents qui vont recruter les délégués futurs, à travers des actions. Le rôle du délégué est bien sûr de travailler dans le domaine de l'action sociale, de la prévention, et de la promotion de la santé, et puis de la construction du lien social.

Il faut développer le lien social sur les territoires, développer cette sociabilité de proximité, pour capter les signaux faibles et faire remonter les besoins du terrain, dans une dynamique ascendante. Ainsi on parvient à construire les besoins sociaux de demain et on arrive à recruter. Tout ça fait système. Si vous n'y allez que pour recruter, ça perd du sens. La question est « Recruter, pourquoi ? ».

C'est par là qu'on arrive à trouver le bon vecteur.

S. C.

Le sens est une question centrale.



Entretien avec Sophia Lakhdar

S. C.

Sophia, vous nous présentez votre association ?

Sophia Lakhdar

Je suis rentrée à l'association en 2014 en tant que bénévole, pour aider sur les stands. Après quelques mois, j'ai été sollicitée pour entrer au CA, puis je suis devenue secrétaire, et enfin, un an plus tard, présidente. Nous ne sommes pas très nombreux, nous ne serons pas 2019 en 2019. L'association a été créée en 2004 par le fondateur de BIOCoop, qui voulait une association de consommateurs au côté des fournisseurs et des distributeurs.

C'est notre histoire qui constitue notre identité, mais on s'en est un peu détachés, même si on conserve un siège au sein du conseil d'administration de BIOCoop. Et comme j'y siège en tant qu'administratrice, je sais que les questions que vous vous posez au sein d'Harmonie Mutuelle sont les mêmes qui traversent BIOCoop et sa coop.

Bioconsom'acteur a plusieurs missions : préservation de l'environnement, protection de la santé, et promotion des nouveaux modes de consommation responsable. Nous agissons au départ dans le domaine de l'alimentation, on pense pour les prochaines années étendre un petit peu notre focus sur d'autres secteurs.

Nous voulons informer le plus grand nombre de personnes sur les stands, le jeune public, le grand public, et toutes les catégories socio-professionnelles, puisqu'on pense que le bio c'est pour tous et toutes. On cherche aussi à mobiliser nos réseaux, nos partenaires, associatifs et autres. Nous souhaitons aussi défendre les consommateurs, consom'acteurs et consom'atrices.

S. C.

Sur la question de la représentativité, comment est composé votre conseil d'administration ?

Sophia Lakhdar

Nous sommes six, et je me garderai bien de comparer avec de plus grosses structures. Mais ce qui est important, c'est que dès que j'ai pris la présidence, on a réfléchi à ce qu'on était, nos missions, nos valeurs, le projet associatif tel qu'on le souhaitait et ce qui faisait sens pour nous six, par rapport à ce qu'était Bioconsom'acteur un an auparavant.

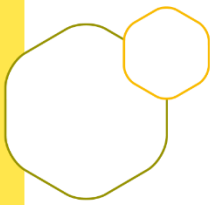
Nous nous sommes réunis un week-end, et on a réfléchi à ce qu'étaient nos missions, nos projets, où étaient nos difficultés et nos priorités de développement. On était trois hommes et trois femmes. Nous avons la particularité d'avoir une vingtaine de relais locaux représentés au C.A.. Donc nous avons une double injonction, la parité homme/femme et la présence des territoires.

En réfléchissant à nos axes stratégiques sur l'année c'était, pour moi, trop tôt pour inclure de nouveaux administrateurs et administratrices. En développant des projets, on a commencé à se dire qu'il nous fallait davantage de membres au CA et on a cherché dans nos réseaux respectifs qui on souhaitait voir au CA, en fonction de nos projets. On a réfléchi en mode projet et non pas en mode fonctionnement, même si pour nous il est important que les personnes qui rentrent soient convaincues par la défense de l'agriculture biologique, locale, en circuits courts et équitables.

Nous avons une centaine de bénévoles sur les territoires.

S. C.

Est-ce que vous êtes confrontés aussi à un problème de renouvellement générationnel et au problème de diversité parmi vos bénévoles ?



Sophia Lakhdar

En fait, c'est à travers les jeunes en service civiques, qu'on a une plus grande diversité. Et l'émergence de l'agriculture bio s'accompagne de personnes militantes issues des CSP+. L'idée est d'accueillir des bénévoles et de cibler ceux qui vont pouvoir intégrer le CA.

J'analyse ce qu'est la personne, ce qu'elle fait au quotidien dans son activité professionnelle ou bénévole, et je me demande si j'ai besoin de cette compétence au sein du CA. J'ai ainsi contacté cinq ou six personnes, à parité homme/femme. J'ai notamment proposé à un juriste de nous rejoindre, car nous souhaitons mettre en place une charte de la bioconsom'action, j'ai aussi choisi une chargée de communication, une chargée d'animation et pédagogie à la Fondation pour la nature et l'homme de Nicolas Hulot, qui va nous aider pour nos stands pédagogiques. J'ai cherché dans mon réseau ceux qui pourraient faire partie de l'aventure.

S. C.

De quoi leur parlez-vous : d'œuvrer pour le collectif, développer des valeurs ?

Sophia Lakhdar

Je leur parle de ce qu'est Bioconsom'acteur, notre action, nos motivations, le statut de bénévole, et des tenants et aboutissements d'un investissement au CA, qui demande assiduité et engagement. Certains d'entre nous sont parfois un peu démobilisés et nous avons besoin d'une dynamique supplémentaire de renouvellement. Ceux qui sont là (et qui sont très différents dans leurs identités et leurs origines) ne vont pas forcément partir, mais nous souhaitons prendre le temps d'intégrer de nouvelles personnes, puis après six ou huit mois laisser partir ceux qui veulent. Et ainsi procéder à un renouvellement par tiers en plusieurs fois.

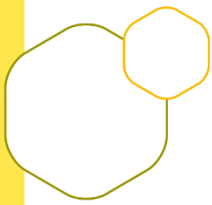
S. C.

Une dernière question sur l'engagement sur la durée, comment maintenez-vous cet engagement sur la durée ?

Sophia Lakhdar

Nous sommes tous pris par nos contraintes personnelles et professionnelles et pour certains, ça s'arrête. Il est toujours utile d'avoir des personnes engagées à long terme dans l'action associative, qui sont comme des phares, comme des ambassadeurs et ambassadrices. Et autour d'elles, d'autres personnes transitent, vont agir pour un temps plus ou moins long. Par exemple, j'ai demandé à une amie graphiste de nous aider bénévolement, et à d'autres j'ai proposé l'entrée au CA. Par pôle professionnel, plusieurs personnes sont envisagées et validées par le CA. Le choix est collectif, évidemment.

Concernant nos relais locaux, on organisait deux fois par an des réunions pour mobiliser les relais, mais c'était coûteux et peu efficace. J'ai donc recruté un retraité de la Macif, qui travaille sur la gouvernance et l'économie sociale et qui a initié le CJDES, Joël Grosjean. Après l'avoir rencontré plusieurs fois, je lui ai proposé de rentrer au CA. Je voudrais qu'en 2018, on travaille sur la gouvernance, et qu'on organise ensemble des moments forts avec les relais locaux, une fois tous les deux ans, qui nous permettent de se retrouver tous ensemble pendant un week-end pour créer ensemble ce que sera Bioconsom'acteur. Ceci permettra davantage d'interactions entre le terrain et le siège social. D'ailleurs, certains relais commencent déjà à créer des événements, même au niveau national, sur lesquels nous intervenons pour la logistique.



Témoignages

S. C.

Nous allons alterner maintenant des témoignages dans la salle, des questions et des témoignages en vidéo. Nous avons déjà parlé du statut de l' élu, statut qui évolue actuellement et ce n'est pas terminé. C'est en tout cas une conviction que l'on a dans le Morbihan.

Témoignage vidéo

Marie-Yvonne FERRAND

Déléguée - Morbihan

Le rôle de l' élu a beaucoup évolué. Auparavant, nous étions dans une petite mutuelle locale dans le Morbihan, gérée en bon père de famille, et dans laquelle les élus avaient beaucoup plus de pouvoir. L' élu a toujours sa place, mais d' une manière différente. Son rôle n' est plus de gérer la mutuelle, qui ne se gère plus au niveau local. La mutuelle évolue, il faudra que l' élu se professionnalise un peu, qu' il acquiert une certaine compétence. Actuellement, le frein rencontré par l' élu, c' est la disponibilité. Si l' élu veut monter dans les strates, être présent à l' AG, au conseil d' administration, il devient presque un élu professionnel. Ses missions sont lourdes, ses déplacements sont longs quelquefois. Mais d' un autre côté, il faudra d' autres types d' élus, qui soient actifs sur le terrain pour des actions précises, des actions de partenariat, rencontrer les gens, parler de nous, dire ce qu' on fait. Je vois deux positions dans un conseil de territoire. On doit regarder autour de soi et voir ce qu' on peut apporter chacun à notre niveau.

S. C.

Voilà pour le premier témoignage. Bonjour, Anne, de Loire Atlantique, parlez-nous d' abord de l' objectif. Aujourd' hui vous êtes combien de délégués et quel est votre objectif ? Et avez-vous fait une étude du nombre de candidats à chercher ?

Anne Durand

Nous sommes 146 délégués et l' objectif est de maintenir ce chiffre. 64 personnes ont annoncé vouloir renouveler leur mandat. Donc on a 70 personnes à rechercher comme nouveaux délégués.

S. C.

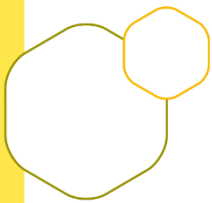
Sacré challenge ! Qu' avez-vous mis en place concrètement dans cet objectif ?

Anne Durand

Nous avons créé depuis un an un groupe de travail avec le vice-président Luc Maurice. Ce groupe de travail a fait un questionnaire qui a été envoyé à la totalité de nos délégués pour leur demander de faire un bilan de leur engagement et de savoir s' ils veulent maintenir leur engagement et ce qu' ils souhaitent faire à partir de 2019. Ce questionnaire est en cours de relecture et d' analyse. C' était la première étape. La seconde étape est de rechercher des nouveaux délégués.

Nous avons organisé une manifestation en octobre à laquelle nous avons invité l' ensemble des adhérents de Loire Atlantique, sur le thème de l' hypnose. 300 personnes étaient présentes. Avant de rentrer dans la salle de conférence, les adhérents pouvaient découvrir un stand de délégués qui expliquaient leur rôle et avaient comme but de rechercher des nouveaux délégués. Nous avons eu cinq contacts à l' issu de cette manifestation.

Nous avons décidé de faire une soirée « Partenaires » en décembre. Nous avons invité l' ensemble de nos partenaires de la PPS et de la CLP, donc des partenaires sportifs, culturels, et de la protection sociale. L' objectif est de leur dire que nous souhaitons que nos valeurs mutualistes soient également portées par eux et qu' ils soient présents à nos côtés pour défendre ces valeurs. Nous espérons également des contacts. Le thème sera la « rigologie ». 150 personnes sont inscrites.



Dans notre territoire, nous avons trois secteurs d'agences. Et nous avons décidé de rencontrer les responsables d'agence avec les commerciaux pour leur repréciser notre rôle et leur demander d'être le relais entre les adhérents et nous, pour d'éventuelles candidatures.

S. C.

Quelles sont les difficultés ?

Anne Durand

Notre premier grand défi est d'atteindre l'objectif qu'on nous a fixé. La deuxième difficulté est la façon de communiquer auprès des entreprises pour atteindre leurs salariés. Et un autre objectif de notre territoire est d'atteindre une meilleure représentativité de la société française.

S. C.

Sentez-vous que vos délégués sont bien impliqués dans cette campagne ?

Anne Durand

Tout à fait. Ils sont bien impliqués, autant au sein du bureau que dans le groupe de travail. D'autres délégués souhaitent être dans l'action de recherche de candidatures.

S. C.

Recruter de nouveaux profils de délégués, une nouvelle représentativité. C'est une conviction que vous partagez tous, et notamment dans le val de Rhône,

Témoignage vidéo

Loup Pellegrin

Délégué – Val de Rhône

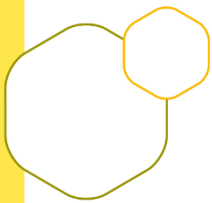
Un patron indépendant, artisan, commerçant, patron d'une petite TPE, c'est quelqu'un qui a soin de lui-même, de sa famille et de ses salariés. Il faudrait pouvoir, une fois qu'on a les contacts, leur proposer de venir travailler à construire un club de réflexion pour savoir comment on peut leur donner un coup de main sur la partie « aide à la gestion obligatoire » qui prend beaucoup de temps, être solidaire, apporter des services. Ça ferait des bons élus s'ils trouvent des solutions à leurs soucis premiers. La seule difficulté pour travailler cette cible est qu'ils n'ont pas beaucoup de temps. Ils ont tous des métiers différents, certains sont nutritionnistes, d'autres sont responsables d'une petite boîte de développement informatique... Il faut qu'on ménage les temps de déplacement et les temps de militantisme. Il faut être très pragmatique. C'est une cible très intéressante pour appliquer le déploiement de l'offre multimétiers d'Harmonie Mutuelle. Une des idées est d'organiser un prix « santé » régional sur cette cible-là, à travailler bien entendu avec nos amis du développement et tout le réseau commercial qui s'occupe de cette cible, puisque c'est par eux qu'on pourra faire passer le maximum de messages. Il faut essayer de les motiver et puis leur faire accepter de passer une porte. Après derrière, c'est le bâton de pèlerin pour y aller.

S. C.

Émilie Banny-Ducelier, présidente du territoire Alsace, Bonjour. D'abord quel est votre objectif de recrutement en Alsace ?

Emilie Banny-Ducelier

Notre objectif est beaucoup plus modeste en Alsace. Nous sommes quatre et nous devons être onze. L'enjeu est un développement sur l'activité économique mais aussi sur la partie de la gouvernance. Ce qui demande à être aussi dans la communication et sur ce que fait la mutuelle en elle-même auprès des personnes qu'on rencontre.



S. C.

Quel argument vous oppose-t-on quand vous essayez de recruter des délégués, aujourd'hui ? La disponibilité...

Emilie Banny-Ducelier

Oui, la disponibilité est un problème mais ce qu'on rencontre surtout c'est le besoin de faire connaître ce que fait la mutuelle. Il faut vraiment faire preuve de pédagogie avec les personnes et pouvoir expliquer justement cette opposition avec le côté assurantiel dans lequel les objectifs ne sont pas du tout les mêmes. Il faut expliquer ce que fait, dans le fond, la mutuelle, et le lien entre l'individuel et le collectif dans ce système de solidarité face au risque.

S. C. :

Est-ce que vous avez des idées pour aller recruter des délégués de moins de quarante ans, justement ? Avez-vous des actions sur ce sujet ?

Emilie Banny-Ducelier

Nous avons réfléchi avec deux déléguées alsaciennes pour organiser en 2018 des After Work, ce sont des soirées « après-travail », et qui correspondraient à une tranche horaire où les actifs pourraient se déplacer. On est aussi sur une autre question de langage. En Alsace, il y a beaucoup de réseaux qui fonctionnent très bien. Mais ce qu'on appelait avant « café-débat » ou « Stam Tisch » n'attire plus du tout, il y a un changement de langage à prendre en compte pour toucher les gens, en Alsace.

Ensuite nous avons un intérêt à recruter des délégués, mais quel est l'intérêt pour ces personnes de nous rejoindre ? Il faut donc leur expliquer ce qu'elles peuvent trouver pendant la durée de leur engagement, de court ou de moyen terme. Il faut peut-être favoriser des périodes constructives pour des personnes par exemple au chômage et qui leur permettraient de transformer cette période difficile en expérience constructive par le biais d'un engagement à plus ou moins long terme.

S. C.

Aller chercher les salariés dans les contrats collectifs est aussi un enjeu pour vous. Avez-vous des idées ?

Emilie Banny-Ducelier

Les commerciaux ont été bien sensibilisés à cette question. On les a croisés il y a peu de temps lors d'un conseil de territoire, à l'agence à Strasbourg. Ils mettent cela en avant lorsqu'ils sont en contact avec les entreprises, quelles soient déjà adhérentes ou en prospection. Ils ont bien compris que cela pouvait faire la différence, cela peut être une plus-value. Entre deux devis équivalents, le modèle économique de la mutuelle peut être un argument.

S. C.

Pensez-vous que les jeunes veulent moins s'engager ou faut-il leur proposer une autre forme de militantisme ?

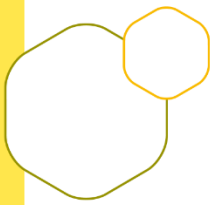
Emilie Banny-Ducelier

Clairement, c'est votre seconde proposition qui est à retenir. Quand on dit que les jeunes ne s'engagent plus, c'est du discours construit. De la même façon, quand on parle des femmes dans l'immigration, on pense qu'elles subissent le mariage, le déracinement, mais cela peut aussi être une grande chance. Quand on en parle, c'est du discours construit.

Les jeunes aujourd'hui sont impliqués partout et ont des formes différentes d'engagement, effectivement peut-être de manière plus courte, et avec des préoccupations en lien avec les mutations dont vous avez parlé précédemment.

S. C.

Recruter des élus d'entreprise est un des challenge de ce renouvellement. On va voir comment on s'en préoccupe dans la Manche.



Témoignage vidéo

Bernard Pivain

Délégué - Manche

Malheureusement, on s'aperçoit qu'autour de la table on est, et ça se comprend, beaucoup de retraités et très peu d'actifs. Effectivement on a des difficultés pour recruter. Aujourd'hui il nous faut vraiment un statut de l' élu, pour qu'on puisse avoir une représentativité des élus de l'entreprise. Il y a un vrai problème aujourd'hui. Dans la plupart des entreprises, on négocie et on renégocie tous les deux ou trois ans les contrats groupe de mutuelle. Ce qui pose problème aussi car les mandats des élus sont de six ans. C'est un vrai sujet. On est de moins en moins acteur quand on est salarié car ce sont souvent des décisions unilatérales de l'employeur. Le recrutement est difficile, et on a besoin aujourd'hui de se pencher sur la question.

Différentes actions, donner vraiment le sentiment à l'adhérent qu'aujourd'hui il y a des délégués qui sont là pour défendre leurs intérêts. Il y a des réunions régionales qui sont mises en place autour des personnes qui se sont portées candidates. Il va y avoir des actions plus locales, les élus se déplaçant dans les agences à la rencontre des adhérents.

S. C.

On va aller dans le Finistère, maintenant. Bonjour Fabienne, même question, votre objectif de recrutement ?

Fabienne Colas

On doit être une soixantaine, et on doit recruter 82 délégués en tout, dont la moitié renouvelle leur mandat. Donc on doit trouver une quarantaine de personnes. J'ai parfois l'impression que ce recrutement repose beaucoup sur la présidente du territoire. J'ai un petit réseau, mais je ne pourrai pas recruter les quarante nouveaux délégués. Certes les conseillers mutualistes travaillent bien et ont déjà repéré des personnes qui pourraient être des délégués. Mais parmi les délégués, on ne sent pas forcément une implication tous les jours. Bien sûr, ça dépend des délégués. Du coup, j'ai été un peu offensive lors du dernier bureau. J'ai demandé à chaque membre du bureau de trouver deux nouveaux délégués. C

Comme on est une douzaine, cela pourrait aboutir à 24 candidatures. Et comme on est tous différents, si chacun trouve dans son réseau personnel deux personnes, on devrait avoir de la représentativité.

S. C.

Vous les sentez un peu résignés pour l'instant ?

Fabienne Colas

Résignés, ou un peu attentistes ou peu préoccupés par ça.
Mais certains se mobilisent aussi.

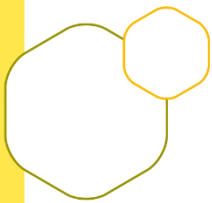
S. C. :

Dans quelles sphères souhaitez-vous recruter le plus ?

Fabienne Colas

Il faut être curieux. Aujourd'hui, on fait trop d'entre-soi, il ne faut pas chercher à « être bien entre nous ». Il faut aller partout, donc occuper le terrain. Je crois beaucoup à l'implication dans les réseaux : réseaux ESS, réseaux Précarité, des réseaux de femmes, les réseaux économiques en Bretagne...

On utilise aussi les outils internes propres à la mutuelle ou à la mutualité. Il est dommage que lors du prix de la Fondation, par exemple, on remet un chèque mais ensuite on ne s'intéresse plus trop aux personnes concernées. On pourrait entretenir la relation parce qu'il y a un potentiel de recrutement. Donc nous essayons d'investir ces outils, la fondation, le prix littéraire. On a créé un petit jury local



chargé de participer à l'élection du prix littéraire. Ça peut permettre de recruter des nouvelles personnes et d'échanger sur les valeurs.

Pour ce jury, nous avons fait appel aux adhérents, et nous nous sommes réunis trois fois, avons eu l'occasion de parler des valeurs et deux adhérents vont sûrement être délégués.

S. C. :

Vous n'êtes pas résignée, vous ?

Fabienne Colas

Non, je ne suis pas forcément inquiète. J'aimerais bien créer un petit blog ou un compte facebook. Il nous permettrait de créer un lien, une communauté avec les futurs délégués, une fois que le contact est pris, autant pour les anciens que pour les nouveaux. Et j'ai un petit message pour Stéphane Junique. Comme c'est un challenge, je me dis que dès qu'on aura atteint la barre de dix nouveaux délégués, on pourra avoir un petit cadeau du président.

S. C. :

Voilà une bonne idée ! Je pense que ça va se répandre. Merci Fabienne ! Recruter des nouveaux délégués est une chose, mais l'autre enjeu est aussi de convaincre les élus actuels de rester. C'est une conviction qu'on a dans l'Indre.

Témoignage vidéo

Patrice Lamoureux

Délégué - Indre

Sur 2019, notre souci primordial sur notre territoire a déjà été de sensibiliser nos élus existants à continuer l'aventure avec nous en 2019. Parce qu'on se dit que ces élus actuels sont les personnes connues et reconnues, et c'est grâce à leurs réseaux et à leurs notoriétés qu'on pourra approcher de nouveaux élus potentiels. On réfléchit sur d'autres pistes. Par exemple, lors d'un atelier d'initiation « Premiers secours à l'enfant », on a expliqué le rôle de l'élu en leur donnant le petit livret. On a envisagé dans le courant de l'année 2018, d'inviter tous les dirigeants d'associations qu'on a parrainées dans l'année pour leur expliquer le rôle de l'élu et la perspective de nos élections proches. On a déjà trouvé des adhérents potentiels candidats, mais le souci c'est que ; pour certains, 2019 est loin et on peut se demander s'ils seront toujours aussi motivés dans un an et demi sans nouvelles d'ici là. On a décidé de les coopter pour les intégrer dans nos commissions de territoire.

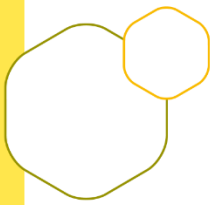
S. C.

On va aller dans le Languedoc Roussillon, maintenant, avec Jean-Marie. Vos objectifs de recrutement ?

Jean-Marie Besse

Je vais peut-être parler de la région Sud-Ouest puisqu'on a créé une coordination des sept territoires de la région sur le recrutement, ce qui est déjà un niveau d'échange. Au niveau de l'ensemble de la région, 40 % des délégués ne renouvellent pas. Comme notre objectif global devrait être très légèrement en dessous du chiffre actuel, on doit quantitativement remplacer ceux qui partent. Il y a des différences selon les territoires. Au final, on devrait recruter 75 nouveaux délégués. On a déjà identifié à peu près la moitié et, dans certains, cas déjà intégré. On se réunit à peu près tous les trimestres en réunion de coordination ou lors d'une formation.

Nous recherchons, comme tout le monde, des profils d'actifs dans les deux sens du terme. Des gens en activité, mais également des personnes, éventuellement retraitées mais qui soient réellement actives et investies. Car tous les territoires connaissent des délégués qu'on appelle « dormants », qu'on ne voit jamais, et on souhaiterait diminuer leur nombre.



Pour les actifs, on s'est donné un certain nombre d'axes de secteurs dans lesquels on est peu présents, ou peu perçus comme structure politique, et dans lesquels on voudrait mieux recruter. On a choisi l'innovation car on a la chance de bien travailler avec l'équipe managériale de la région. On a même créé un groupe de travail « Innovation » qui mêle des élus et des collaborateurs, qui est très actif et dont on s'aperçoit que c'est une vraie mine, parce que, entre Bordeaux, Toulouse et Montpellier, qui sont trois pôles d'excellence en matière de santé, il y a vraiment la ressource. Ça bouillonne, on rencontre des start-ups. On connaît ces gens qui sont la plupart du temps beaucoup plus jeunes que nous, qui ont des projets, qu'on peut accompagner et qu'on pourra peut-être amener à devenir délégués sur un projet, sur un temps limité, comme cela a été dit. Il faut qu'on arrive à s'adapter sur ces nouvelles formes d'engagement.

Un autre avantage de la coordination, c'est que lors de la deuxième réunion, on a eu la visite des responsables des pôles commerciaux et des pôles de gestion avec qui on a pu discuter. Cela a ensuite donné lieu à des actions que pilote notre AVM, Fabrice Valton, qu'il appelle des matinales. Il réunit des collaborateurs pour expliquer, avec un élu, les enjeux de la campagne de recrutement et concrètement, comment nous pouvons travailler ensemble.

S. C.

Organisez-vous des événements ?

Jean-Marie Besse

On a été un peu à l'origine de la première agora. On n'était pas beaucoup, personne n'y croyait et à présent ça se développe. On va en organiser une sur le thème « Le digital et le numérique dans votre santé au quotidien », à Nîmes, fin mars. Et juste derrière, aura lieu le salon Coventis, salon régional de l'économie sociale et solidaire, à Montpellier. La Région managériale y sera présente et nous serons présents en tant qu'élus pour faire fonctionner un certain nombre de relais. Nous sommes en train de discuter avec la responsable RSE au niveau du management pour voir comment on peut aussi entrer par ce thème pour mobiliser des personnes de la société civile ou en activité professionnelle et qui pourraient nous rejoindre sur un projet ou pour aider à développer notre action dans ce domaine.

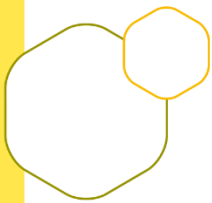
S. C.

Les associations sont-elles un bon moyen de recruter ?

Jean-Marie Besse

Parmi nos premières ressources, sont les actions de partenariat qu'on mène. Même si certaines associations nous voient seulement comme la mutuelle qui les aide à monter leur projet, et ça s'arrête là, dans d'autres, de maille en maille, on arrive à passer d'une association à une autre. L'action et l'investissement au niveau de la CRESS locale est aussi un bon relais. On arrive à être perçu comme une structure un peu différente.

J'ai représenté Harmonie Mutuelle récemment à Montpellier au côté de quelqu'un de la région managériale pour intervenir sur les techfood. A la sortie de la manifestation, on est accroché par des gens qui nous demandent pourquoi on est là en tant que mutuelle. On repart avec des cartes de visite intéressantes.



Témoignage vidéo

Arnaud Magloire

Délégué - Aube

Effectivement, on peut se poser la question du rôle et de la place de l' élu, et c'est un vrai challenge pour Harmonie d'essayer de consolider ses bases militantes, sachant que la crise du militantisme en général est quand même un vrai facteur critique, à l'heure actuelle.

En termes de recrutement et d'animation du territoire, charge à nous de créer de nouveaux outils, de nouveaux événements. Preuve en est ce soir, avec la première agora Harmonie, sur le territoire de l'Aube. Il y aura deux points clés : « quel est le rôle de l' élu mutualiste ? » et puis en termes de thématique, les médecines complémentaires, comment se soigner autrement. En termes de recrutement pour de nouveaux délégués, il faudrait en fait qu'on ait un parcours initiatique de l' élu. La formation peut être un levier d'attractivité. Pour ma part, je suis actuellement un Master 2 de Management de l'économie sociale à Reims. Ça a été validé par la commission Formation d'Harmonie qui m'a accompagné. C'est tout de même aussi un investissement financier de la mutuelle. Ça me consolide dans mon engagement. J'ai envie de m'impliquer pour la mutuelle car elle a pris aussi un engagement vis-à-vis de moi.

S. C.

Nous rencontrons Michel Martin, de la Côte d'Or-Yonne, maintenant. Combien de délégués à recruter pour vous ?

Michel Martin

Entre 20 et 25, compte tenu des 6 à 10 départs prévus.

S. C.

Mithé nous a rappelé pourquoi c'était important de recruter des délégués. Et pour vous ?

Michel Martin

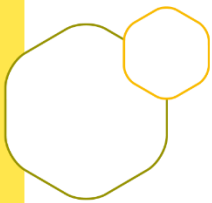
Pour moi, cela semble essentiel. Les premiers mots partagés avec ceux qui prennent du recul sont « on n'est pas une machine à exclure ». Il faut toujours le dire. Pour moi les délégués sont la vie de la mutuelle, la vie de la mutualité, l'expression de notre modèle. Et c'est pour ça que je dis à chaque fois que j'en ai l'occasion que si nous n'avions plus les délégués, on pourrait changer l'enseigne au-dessus de la porte, on serait une très belle assurance, avec de très bons professionnels. Et puis comme la banalisation nous a gagné depuis une quinzaine d'années puisque tout le monde utilise les mêmes outils, heureusement et je n'arrête pas de le dire, ça fait longtemps que j'attendais que les mutuelles disent : « le livre III fait partie de l'offre de la mutuelle du livre II ». Je crois que nos adhérents attendent ça. On peut l'appeler parcours de soin, ou parcours de santé. Moi, je me place plutôt du côté de la santé globale et tous les déterminants qui concourent justement à la santé. On est pleinement dans notre rôle à chaque fois qu'on fait quelque chose qui a trait à ça, on est reconnu et les gens nous sont fidèles.

S. C.

Quelle est votre analyse sur le contexte plus difficile du recrutement ?

Michel Martin

Il faut regarder du côté de la société, à la fois plus individuelle et consumériste, beaucoup d'offres un peu partout. Moi, je pensais qu'il fallait reprendre les fondamentaux, et c'est ce qui avait été pensé utile dans une commission développement du militantisme. Pour ça, il faut les faire partager. Nous l'avons fait de deux façons : en rencontrant des jeunes, dans deux lycées, en classe de terminale et de bac pro. On leur a parlé de la mutualité. Ils ont ouvert de grands yeux. On leur a parlé de la mutuelle. Le nom leur a dit quelque chose car on était à Auxerre, dans un territoire où Harmonie est vraiment bien implantée. Et puis, quand j'ai parlé des métiers de la mutuelle, on a parlé entre nous. Et à partir de là, comme certaines jeunes femmes se destinaient aux métiers de la petite enfance, on a pu parler de la différence



que représente le fait d'exercer ces métiers dans le cadre d'une mutuelle. Il faut continuer à organiser ces rencontres.

Ensuite j'ai souhaité qu'on fasse une agora sur l'histoire de la mutualité. Nous avons eu peu de monde, une quarantaine de personnes, mais il était important de rappeler ce cheminement, avec deux historiens de la mutualité, rappeler ces valeurs qui pour moi incarnent le modernisme. Le prolongement serait de dire : maintenant, la mutualité, c'est quoi, comment on l'exprime, et d'ouvrir sur le numérique.

S. C. :

Je reviens sur votre investissement dans les lycées. Quel est votre objectif ? recruter pour 2025 ? fixer des convictions ?

Michel Martin

Aujourd'hui, à côté de tout ce qui peut être entendu et de tous les lobbies qui peuvent s'exprimer, et quand on est confronté à toutes les offres qui existent, il faut créer des éléments de réflexion. Je verrais bien les agoras remplir ce rôle, avec des thèmes qui vont intéresser des jeunes.

On a relancé le Trophée « Initiatives Jeunes » dans ce but. Les jeunes s'impliquent dans beaucoup de choses, qu'il faut repérer. Le succès a été modeste, mais il faut à présent faire le lien et organiser un suivi. Ce qu'on souhaite faire c'est justement accompagner dans l'objectif avoué et avouable de faire s'intéresser les jeunes à la prévention à l'avenir. Et par le canal de la prévention, on poursuit nos activités de partenariat, pour à chaque fois avoir une activité de prévention et que les délégués parlent à des adhérents (ou pas), pour pouvoir expliquer notre action.

S. C.

Pour finir, pouvez-vous nous parler de la commission mixte ? Qui fait partie de cette commission ?

Michel Martin

La commission de développement du militantisme est composée d'hommes et de femmes, bien sûr, délégués existant du territoire, mais on a aussi rencontré des commerciaux pour les particuliers, et pour les entreprises. En effet nous avons dans nos territoires, en Côte d'Or comme dans l'Yonne, cet historique partagé du lien avec les entreprises. Quand la mutuelle était locale nous avons même des collègues d'entreprise puisqu'on arrivait à plus de 60 % d'adhérents venant des entreprises. On souhaite renouer avec ceci pour pouvoir percevoir les attentes, et ainsi ouvrir le dialogue. Et par ce biais on pourra récupérer des délégués. Aujourd'hui, nous comptons déjà une dizaine de nouvelles candidatures, donc on n'est pas loin d'avoir fait la moitié du chemin.

S. C.

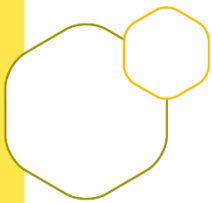
On va rester sur ce territoire maintenant pour découvrir comment on s'y prend en Côte d'Or et dans l'Yonne pour recruter des actifs et des femmes notamment.

Témoignage vidéo

Sandrine Bonnet

Déléguée – Côte d'Or Yonne

On dit souvent qu'on ne trouve pas assez de femmes, que les femmes n'ont pas forcément le temps de s'engager. Il faut faire connaître les facilités pour pouvoir s'engager, pour pouvoir militer. Il faut aussi, au cours de ces différentes visites dans les territoires, rencontrer des personnes qui développent des initiatives intéressantes et les inviter à nous rejoindre, pour mettre au service de notre grande mutuelle leurs compétences. C'est pour cela qu'Harmonie est présente ce soir sur cette manifestation du Trophée des Femmes de l'économie.



« Harmonie Mutuelle et les Femmes de l'économie ont conclu un partenariat en début d'année 2017. Nous nous sommes retrouvés sur des valeurs partagées de responsabilité, de performance et de proximité. »

Ce sont des femmes déjà engagées sur leur activité professionnelle, sur le volet économique. C'est intéressant de pouvoir poursuivre les échanges au-delà du trophée en lui-même et de convaincre d'avoir envie de nous rejoindre. Je crois qu'aujourd'hui, pour convaincre un futur militant il ne faut pas vouloir coûte-que-coûte les recruter, façon speed-dating et les convaincre en cinq minutes. Il faut lui permettre d'entrer progressivement, et peut-être d'avoir un angle d'entrée dans cette vie militante plutôt axée sur ses passions, ses compétences et lui donner envie d'en connaître plus. C'est peut-être par des petites missions, qu'on pourra ensuite le convaincre et lui donner d'autres missions.

Échanges avec la salle

S. C.

Nous avons partagé beaucoup d'idées, beaucoup d'initiatives. A vous, maintenant de partager aussi les vôtres, et poser des questions à ceux qui se sont exprimés.

Alain Germanie, Pays de Savoie

Bonjour à tous. Je pense que l'enjeu en 2019 est non seulement d'avoir des délégués, mais aussi de rajeunir et diversifier pour qu'on soit à l'image de la mutuelle et de la France, car nous ne sommes pas vraiment représentatifs de tous nos adhérents. Mais c'est difficile et surtout pour avoir des jeunes. A la dernière assemblée de territoire, je discutais avec des personnes, peut-être âgées de 50 ans, qui avaient l'air intéressant. Je leur demandais si elles ne voudraient pas faire partie des commissions qu'ils avaient découvertes à l'AG, de la commission Action sociale, Partenariat, dont je suis président, ou encore Prévention. Mais visiblement cela ne leur parlait pas, ils n'en voyaient pas l'intérêt et ont décliné la proposition de nous rejoindre. Ne pourrait-on pas, pour attirer les personnes jeunes, de moins de 45 ans, créer une commission Jeunesse ? Evidemment ça risque de partir dans tous les sens, avec des demandes de prestations immédiates, mais on créera des liens transversaux avec les autres commissions, car les jeunes ne sont peut-être pas intéressés spontanément par la prévention. Par contre si on leur montre que la prévention est en lien avec les autres domaines, ils s'y intéresseront.

Concernant les horaires, on pourrait envisager, en plus de réunions physiques, des réunions numériques, comme dans le cadre du comité Jeunes que j'ai créé à la municipalité d'Annecy. Ça ne fonctionne pas mal et c'est vrai qu'il faut se mettre à leur portée pour les intéresser et les attirer.

Voir 19 % de plus 65 ans m'inquiète un peu. Ayant 67 ans, je pensais arrêter bientôt, mais ma présidente de territoire m'a convaincu de rester encore un peu. Mais il faut des plus jeunes que moi.

S. C.

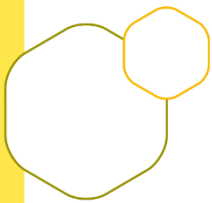
D'autres questions ?

Alain Bouleau, Moselle

Je suis surpris qu'il n'ait jamais été question de la durée du mandat. Six ans, ce n'est pas si long, mais quand on est retraité, à un certain âge, on peut craindre que les aléas de la vie nous empêchent d'assumer jusqu'au bout. En tant que médecin, je suis bien placé pour le savoir. Concernant les jeunes, les horaires des réunions peuvent empêcher les actifs de participer.

Jean-Michel Gueble, Haute Garonne :

J'entends beaucoup parler de rajeunir les délégués, mais il me semble qu'il y a d'autres questions à se poser d'abord. Depuis la réforme ANI, les mutuelles doivent intervenir dans l'ensemble des entreprises. Il me semble que l'important est que nos commerciaux, avec qui on travaille main dans la main, puissent



rencontrer dans les entreprises les adhérents, pour leur expliquer que, puisqu'ils cotisent à la mutuelle, il est très important de donner leur avis au sein des territoires dans lesquels ils travaillent, afin de faire remonter la problématique de l'entreprise et de ses salariés. Cela pourrait être une façon de motiver des personnes jeunes, des actifs et trouver des candidats au poste de délégué au sein même de l'entreprise.

J'ai participé à un colloque en lien avec le domaine médico-social et social, vendredi dernier. Et j'étais ébahi d'entendre des chefs d'entreprises, d'établissements de ce secteur, s'interroger sur l'accès à l'E-médecine, l'E-santé et la nécessité de passer par des start-ups, par internet. Je leur ai dit de se tourner vers leur mutuelle, d'appeler leur délégué, et que celui-ci pourra les renseigner et leur montrer tout ce que peut faire leur mutuelle.

On a aujourd'hui des moyens de pouvoir investir les entreprises et trouver des salariés jeunes qui prennent le flambeau et qui puissent être formés dans ce domaine.

Michel Caillet, Vendée :

Je voulais dire que, si dans le cadre des recrutements à venir, vous trouvez des délégués travailleurs non-salariés, artisans, commerçants, profession libérale, gérant de société, il ne faut pas hésiter. Dans la mutuelle, nous avons créé une commission nationale Professions indépendantes et on a mis en place des coordinations régionales TNS à l'intérieur desquelles on travaille sur des projets actuels et à venir. C'est une population importante pour la représentativité. Dans Harmonie, il y a aussi de la place pour les T.N.S..

Bernard Cuivrin, Manche :

Avec toutes les interventions précédentes, je trouve intéressant de se poser la question : « pourquoi devenir délégué chez Harmonie Mutuelle ? »

Mon témoignage est en relation avec l'agora des lycéens. Il me paraît primordial de rappeler aux citoyens ce qu'est la protection sociale basée sur la solidarité. Elle est remise en question par certains aujourd'hui. Le groupe mutualiste porte également ces valeurs. C'est par ce biais qu'on peut attirer les jeunes et les moins jeunes, car ils sont concernés. Il est très important d'en parler.

Anne Caillot, Poitou Charentes :

J'ai rencontré comme nous tous des adhérents prêts à s'investir. Mais ils sont souvent dans une sorte de flou concernant ce qu'est la mutuelle, la mutualité, et ce que sont ses valeurs. J'ai apprécié qu'on nous propose une formation pour nous aider à trouver des délégués, mais ne pourrait-on pas séduire les adhérents en les formant, en les informant sur nos valeurs, nos compétences, nos projets liés à la technologie, à la diversification, les notions de livre II, livre III ? On pourrait les former sans attendre 2019, et c'est l'occasion de leur montrer qu'on est passionnant, qu'on a envie et besoin d'eux, et qu'ils vont trouver des missions en accord avec leurs compétences. Il faut individualiser l'accueil de la personne et l'inclure dans un dispositif qui la séduise.

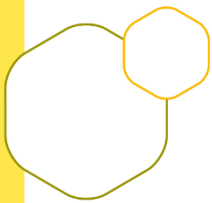
S. C.

Sophia, qu'en pensez-vous ?

Sophia Lakhdar

Quand j'explique comment porter l'action de notre association, je reviens à la citoyenneté, à ce qui fait sens dans l'altérité, et comment, tous ensemble, on interagit les uns avec les autres pour le bien commun. Je pense que c'est là-dessus que vous devez travailler.

Nous y travaillons à Bioconsom'acteur. Nous avons tous ce statut de consommateur, mais on est surtout tous des citoyens et des citoyennes. Être informé, être en amont des problématiques est une forme de contre-pouvoir pour moi. La question est de savoir comment on fait société avec ça.

**Nicole Lecalme, Val de Loire :**

Je voulais donner simplement une piste : je suis en retraite depuis peu, et j'ai assisté dans mon entreprise à une sorte de conférence (obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés) sur la retraite pour informer et donner des orientations administratives. Cette réunion a duré plus de quatre heures, et j'ai été surprise de ne voir personne d'Harmonie Mutuelle parmi les intervenants, alors que d'autres étaient présents.

Pourtant il existe un réel besoin d'information. Il faut rappeler qu'Harmonie Mutuelle est toujours présent à la sortie de la vie active. Je connais des personnes qui, en quittant l'entreprise, sont allées voir la concurrence et ont acheté un prix. Elles n'ont pas cherché un service, un engagement. En intervenant à ce moment, on pourrait avoir moins de déperdition.

Ce serait l'occasion également de montrer qu'on peut consacrer du temps en devenant délégué. Dans ces réunions, on peut toucher des dizaines de personnes. Je pense que les entreprises peuvent être favorables à ce type d'intervention.

Daniel Venoguez, Finistère :

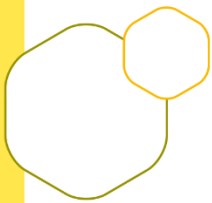
Par rapport à la retraite, on s'est effectivement aperçu, en rencontrant les adhérents que ce passage était une difficulté réelle. Des adhérents se sont réunis pendant un certain nombre d'année et il a été décidé au niveau du territoire de créer une commission Bien-être, dans laquelle se retrouvent des personnes à la retraite ou bientôt en retraite. La question de l'adhésion aux valeurs d'Harmonie Mutuelle a été évoquée et ainsi un certain nombre de personnes vont rejoindre le conseil de territoire. Si on donne la parole à l'adhérent, on comprend qu'il adhère à l'ensemble des actions de la mutuelle, et ainsi toutes les questions liées à la vie de la personne remontent vers nous. On ne parle pas simplement de cotisation et de prestation, mais on parle de qualité de vie, d'alimentation bio, etc. Et notre population est très fortement intéressée.

Je voulais parler aussi de la fondation, qui est un bel outil. Dans chaque territoire il y a des appels à projets et c'est une occasion pour nous de rencontrer des personnes qui appartiennent à notre réseau et d'engager une discussion. Par exemple, vendredi a eu lieu un repas dans le noir avec des élus et des adhérents. Et c'est à travers les échanges et les discussions que nous adhérons à nos projets réciproques.

De la salle :

Je voudrais revenir sur le thème des jeunes, avant qu'ils ne pensent à adhérer à une mutuelle. Par exemple, en situation scolaire ou étudiant. J'étais, à titre personnel, il y a quelques temps, aux journées d'intégration de la Business School de Toulouse. Ce sont donc des étudiants qui se destinent à des métiers dans le domaine capitaliste. Les étudiants sont assez typés et on peut supposer qu'ils ne sont pas réceptifs à ce qu'Harmonie peut porter. À l'entrée, on trouvait un stand de l'association des étudiants et un stand sur les AMAP. Eh bien, contre toute attente, c'est le stand AMAP qui attirait le plus d'étudiants. Cela m'a surpris et encouragé.

Ensuite je voudrais parler d'une action que nous avons menée dans les lycées. Nous avons ciblé des lycées proposant des filières à la fois professionnelles et générales, notamment dans le domaine de la gestion. À Narbonne, nous sommes arrivés avec des objets connectés Santé, persuadés que cela allait intéresser les lycéens. Ils n'ont pas du tout accroché. Ils n'ont pas apprécié non plus le film sur l'histoire de mutuelle, trop en décalage avec leur génération. Par contre, ils ont été séduits par des petits projets pédagogiques montés avec leur enseignant. Ils devaient imaginer le montant d'une prime pour assurer des jeunes comme eux, après leur avoir expliqué les règles de calcul. L'autre accroche qui a marché était un travail sur le partenariat, de montage de dossier. Ils ont soutenu un projet lors d'un conseil d'administration fictif mais impliquant des délégués d'Harmonie Mutuelle, des représentants du lycée et des parents d'élèves, réunis en jury. Des avis étaient donnés. Harmonie a choisi de soutenir certaines choses, et le lycée a joué le jeu en accordant des aides également.



Donc si on prépare et adapte bien les actions, elles touchent leur but. Et je pense que plus tard, ces jeunes auront retenu deux choses : ils ont compris qu'une mutuelle fait du business, suivant des règles bien précises. Et, même si le non-lucratif ne leur parle pas forcément, ils comprennent que le modèle non-lucratif permet ensuite des extensions dans différents domaines, depuis les hautes technologies jusqu'au soutien au tissu social et associatif. Ces jeunes peuvent aspirer plus tard à être des délégués, dans les cinq ou dix ans à venir.

Alain Muller, Aquitaine :

J'ai apprécié ce qui a été dit tout à l'heure par la déléguée Poitou-Charentes. Elle a dit : « on a envie de vous avoir. » Il faut exprimer aux adhérents qu'on a envie de les avoir et que ça va leur plaire car cela leur correspond. Il faut être capable de démontrer qu'on est dans la citoyenneté augmentée, l'entraide augmentée, par des réalisations concrètes. C'est comme cela qu'on pourra être attractif.

S.C.

A vous, Emilie.

Emilie Banny-Ducelier

C'est juste une suggestion pour la valorisation du bénévolat et de l'engagement des personnes. Dans le Compte Personnel d'Activité figurent le compte personnel de formation et le compte pénibilité. S'ajoutent à ceux-ci un nouveau compte, le compte d'engagement citoyen, que les mutuelles peuvent aussi mettre en avant et grâce auquel les personnes qui s'engagent peuvent prétendre à un crédit d'heures de formation, à mobiliser pour l'un ou l'autre projet de formation. C'est un avantage à mettre en avant.

S. C.

Stéphane Junique répondra tout à l'heure, dans sa conclusion générale. Timothée, je souhaite vous entendre sur cette matinée.

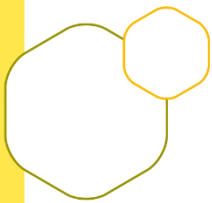
Timothée Duverger

Je reviens très brièvement sur les instruments et outils qui ont été présentés pour faciliter ce renouvellement. Deux points me paraissent importants. D'abord, il faut aller chercher la compétence des personnes et la développer. Ceci relève d'un mouvement d'économie sociale mais aussi et d'abord d'un mouvement d'éducation populaire. C'est un mouvement de progression individuelle et collective.

La question des partenariats est très importante aussi. Effectivement, j'ai trouvé assez juste l'expression utilisée tout à l'heure, il faut sortir de l'entre-soi. Cette idée est cruciale si on veut toucher de nouvelles personnes, de nouveaux publics. On peut le faire par des plans média, mais surtout par de nouveaux partenariats, qui vont nous permettre de s'ouvrir à de nouvelles personnes. Cela se fait notamment par les associations autour d'un certain nombre de nouvelles valeurs, comme les valeurs écologiques et sociales qui ont pu être évoquées et qui rejoignent l'idéal mutualiste.

Autre point important qui a été assez peu développé, c'est l'enjeu stratégique pour la mutuelle qui vient d'intégrer un grand groupe, le groupe VYV. On sait bien que le changement d'échelle représente des risques en termes de banalisation. Mais ces risques peuvent être aussi des opportunités. Cela se trouve clairement établi, puisque Stéphane Junique a pris la responsabilité de VYV Care, sur le livre III, donc les services de soins et d'accompagnement mutualistes. On est au cœur du territoire et de cette revitalisation de la mutuelle.

Troisième point, la question du sens a traversé l'ensemble des interventions. A quoi sert une mutuelle ? Quelle est sa finalité ? On a parlé d'utilité sociale, de protection sociale. Il faut rappeler que ce sont les mutuelles qui ont inventé la protection sociale en France, qui ont initié ce qui est devenu la Sécurité Sociale. De plus, la question du développement sociale se pose. Il ne suffit pas d'être une mutuelle qui joue le rôle d'assurance, c'est-à-dire de mettre en place des solidarités de droit, de réaffecter des ressources monétaires en fonction des besoins. Il s'agit aussi de construire véritablement le lien social, c'est à dire d'avoir une véritable solidarité effective, de proximité et d'engagement. C'est cela le point



important et c'est au travers de ces solidarités d'engagement, ancrées sur des territoires, avec des partenaires que de nouveaux militants, de nouveaux délégués, pourront être trouvés.

Je vous remercie.

S. C.

Sophia, je vous laisse la parole. Vous me disiez que vous souhaitiez devenir déléguée ?

Sophia Lakhdar

C'est bien tenté, mais mes journées ne comptent que 24 h ... Mais ce serait avec grand plaisir car j'ai trouvé certaines initiatives sur les territoires extrêmement intéressantes, et il y a des pistes à creuser avec les autres structures de l'ESS. Je n'avais pas une vision précise de ce qu'est Harmonie Mutuelle, je connaissais davantage la MACIF. (réaction dans le public) Désolée ...

Ça veut dire que la Macif a déjà investi l'ESS et qu'ils sont très visibles. Ça peut vous donner des pistes de réflexion, dans le secteur associatif, coopératif, dans les autres structures de l'ESS qui se montent aujourd'hui, dans les coopératives d'activité par l'emploi, les PTCE, pôle territoriaux de coopération économique. Il y a beaucoup de choses à faire et beaucoup de gens formidables. Je suis sûre qu'il y a des synergies à créer, peut-être par le biais des commissions créées sur des thématiques ad hoc. Et c'est ainsi que vous pourrez attirer des personnes sur un territoire. La solidarité, la citoyenneté prennent sens quand elles sont ancrées dans un territoire.

S. C.

Merci. Bernard, vous souhaitez conclure ?

Bernard Dif

Nous concluons plus tard car nous allons continuer à travailler pendant le déjeuner

Je suis satisfait car je trouve qu'il y a des expressions, en terme de recrutement, qui sont en phase. J'ai l'impression d'un parlement en phase, avec des propositions, et sans opposition. Et moi aussi, j'ai relevé des choses qui m'ont bien plu :

Quand Sandrine dit : « Il faut donner envie d'avoir envie ». On a des arguments pour donner envie de venir militer en mutualité et de venir militer en proximité avec Harmonie. Timothée disait tout à l'heure que dans les territoires, il y a des acteurs à rencontrer qui peuvent créer le lien social et on peut créer avec eux le lien social. C'est peut-être aussi une façon de donner envie à des jeunes et moins jeunes de venir militer.

Anne parlait d'information, et Arnaud parlait de la formation. Il est évident que la formation est une chose essentielle demain pour les élus.

Je crois qu'il y a des avancées également dans un autre domaine, et pourtant je ne suis pas optimiste de nature. Mais on a convenu que le travail en commun entre collaborateurs et élus était souhaitable. Il y a eu un déclic depuis le séminaire, depuis le changement de gouvernance. Aujourd'hui, on a vraiment l'impression, avec Catherine et Stéphane, qu'on doit travailler sur un projet en commun.

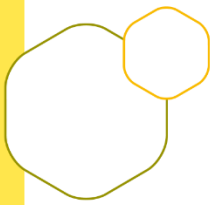
S. C. :

Bernard, on pourra faire un résumé cet après-midi, également.

Bernard Dif

Ne vous inquiétez pas, je vais vous souhaiter un bon appétit. Mais je voudrais dire juste un dernier mot. Quand Michel dit que sans les délégués de proximité, on pourrait changer l'enseigne, je partage à 120 % ce qu'il dit.

Merci beaucoup.



Les points clé de la matinée

S. C.

Bernard, quelques thèmes qu'on peut ressortir de la matinée. Comment avez-vous ressenti le climat, l'ambiance ?

Bernard Dif

Avant de vous souhaiter bon appétit, j'avais soulevé deux trois points, mais il me semble que le climat était bon, un climat où nous étions tous en phase sur cette question du recrutement. Je vous ai dit en vous accueillant ce matin qu'on essayait de faire en sorte que ce parlement soit un lieu de partage et d'échange puisque la disposition de la salle s'y prêtait. Et puis je vous avais dit aussi que le Parlement prendrait sa vitesse de croisière. Nous sommes à la deuxième session du Parlement, avant c'était le Conseil National des Territoires. Je pense, et j'espère ne pas me tromper, qu'il y a une évolution par rapport au Parlement du mois de mars. C'est vrai qu'au mois de mars on était dans la présentation de la stratégie de la Mutuelle, de la feuille de route de la Mutuelle et il fallait avoir ce temps de passage d'informations. Je pense que le climat a évolué par rapport à notre dernier Parlement.

S. C.

Avec beaucoup d'échanges et de prises de paroles. Le thème qui est ressorti ce matin, à la fois dans l'intervention de Catherine Touvrey et dans la salle, est le sujet du lien entre les collaborateurs et les élus, et j'ai senti dans les questions que c'était diversement perçu.

Bernard DIF

Sur ce point du travail en commun des collaborateurs et des élus, un déclic s'est fait notamment dans les réunions organisées par Stéphane et auxquelles j'ai participé et où il y avait ce manque de collaboration. On ne sentait pas d'osmose entre les collaborateurs et les élus et depuis il y a eu un déclic. On s'aperçoit malgré ce déclic qu'il y a encore des différences mais il y a quand même une sacrée amélioration. Dans ma région Auvergne-Rhône-Alpes, je n'arrête pas de dire : il faut qu'on travaille ensemble, collaborateurs et élus, parce que l'on a un même projet et il faut le conduire ensemble. Sur cette question du recrutement, voici un exemple : dans ma région, quelqu'un du développement a proposé un petit mailing qui sera mis dans les agences et qui permettra les remontées vers les politiques sur cette question du recrutement. Ce mailing va être mutualisé dans les autres agences. C'est un exemple qui montre que l'on a besoin de tous sur cette question de recrutement, encore plus que sur d'autres questions.

S. C.

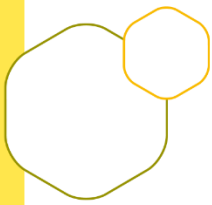
Un sujet dont on n'a pas beaucoup parlé est l'information, et les outils mis à disposition dans le cadre de ce recrutement, ainsi que la nécessité de la formation. Information/formation...

Bernard DIF

C'est un domaine qui est cher à Mithé. Anne Gayeux disait ce matin qu'il faut donner des informations. Le livre I, le livre II, c'est de l'hébreu pour la personne moyenne qui ne connaît pas la Mutualité, quelquefois, même nous, les anciens de la Mutualité, on découvre encore des choses. Donc il faut informer et former. Serge disait : après avoir été formé, il faut faire partager cette expérience acquise aux autres. Donc l'information et la formation me semblent être plus que nécessaires.

S. C.

Aujourd'hui, au Parlement des Territoires, vous êtes entre élus, mais vous portez aussi la bonne parole. On a senti ce matin qu'une question de fond est comment on donne envie dans le recrutement, quel discours on tient. Comme quelqu'un a dit tout à l'heure, on ne peut pas s'appuyer que sur les valeurs, il faut aussi avoir un autre discours.



Bernard DIF

Il y a des choses qui sont motivantes pour donner envie à un militant de s'engager, quel qu'il soit. Ça peut être l'action sociale, un certain nombre d'actions de préventions. Apporter du concret. Ce n'est pas seulement un hasard si, souvent dans les commissions d'actions sociales sur les 49 Territoires, il y a pléthore de candidats, parce qu'on touche là réellement le service à l'adhérent et à la société en général. On peut le décliner sur différents aspects. Il faut donner envie. Fabienne disait : il faut arrêter l'entre-soi. Je crois que c'est essentiel, il faut s'ouvrir aux autres, je ne dis pas que ça ne se fait pas, je dis qu'il faut s'ouvrir aux autres et à toutes les couches de la société.

S. C.

C'était aussi un thème fort de cette matinée, la représentativité des futurs délégués par rapport par rapport aux évolutions de la société.

Bernard DIF

Moi je pense que demain il faut qu'on ait des délégués qui ressemble le plus possible à nos adhérents : en termes de parité, mais aussi en termes de diversité sociale, économique et culturelle. Dans certains Territoires, on a l'habitude de travailler avec un certain nombre de couches de population. Ici des indépendants, de l'autre côté des salariés... Dans un même Territoire, il faut qu'il y ait une osmose et que nos délégués qui représenteront Harmonie Mutuelle soient représentatifs de cette diversité.

S. C.

Qu'ils parlent le même langage que les adhérents ?

Bernard DIF

Ça serait mieux.

S. C.

Pour terminer on a entendu ce matin beaucoup d'initiatives qui venaient des Territoires, en vidéo ou dans la salle. Qu'est-ce qu'on en fait de toutes ces idées ? J'ai vu que certains ont pris des notes, pour trouver des idées, mais est-ce qu'il y a un moyen de retrouver tout cela quelque part ?

Bernard DIF

On va faire un Parlement tous les 6 mois. On ne va pas forcément revenir à chaque fois sur les questions de recrutement. Par contre, il faut qu'on donne des informations sur ce que l'on a fait ici, des témoignages, des partages d'expériences. Il y a des outils comme le blog. Comme on ne peut pas dire qu'il fonctionne tellement bien, on va essayer d'améliorer le blog dans Web-élu, et vous donner envie de l'utiliser. Et parallèlement on va s'engager à vous donner des informations tout simplement par mail. Olivier appelle ça une newsletter. Donc d'une manière régulière pour vous donner envie d'aller sur ces blogs et partager ensemble ces expériences. L'expérience du collègue dans tel territoire elle peut être enrichissante.

S. C.

Donc rendez-vous sur Web-élu.

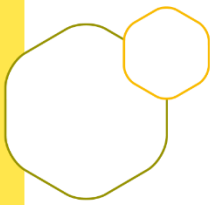
Bernard DIF

Rendez-vous sur Web-élu et puis sur le blog.

S. C.

Merci Bernard pour cette synthèse de la matinée.

Alors, Bernard l'a rappelé ce matin, après trois années de construction, le Groupe VYV est donc né le 13 septembre dernier, lors d'une Assemblée Générale Constitutive. On va y revenir dans une large séquence avec Serge Brechet dans un instant. Je vous propose d'abord de regarder quelques images de ce qui s'est passé depuis le 13 septembre dernier.



Partie 2 : Vivre VYV en proximité

Film de l'Assemblée constitutive du groupe VYV

Le 13 septembre 2017 – Maison de la Mutualité

Joseph Deniaud

Vice-Président délégué – Groupe VYV

« En restant séparés, concurrents, isolés, nous prenions le risque de voir se diluer l'approche Mutualiste. Trois ans se sont écoulés depuis l'amorce de notre rapprochement. En un mot, nous chamboulons les codes dans un contexte de très forte structuration des groupes concurrents, grâce à notre capacité à nous adresser à toutes les catégories de la population. »

Thierry Beudet

Président – Groupe VYV

« On a rencontré quelques embuches sur le chemin, mais en sentant que vous étiez là derrière nous, vous nous disiez qu'il fallait le faire, vous discutiez entre vous sur les territoires, vous commencez à prendre des initiatives. Le Groupe auquel nous allons donner naissance il est plus fort que celui que nous avons imaginé initialement. »

Bertrand Laot

Président – Harmonie Fonction publique

« Au Cœur de notre réflexion, c'est l'adhérent, l'adhérent et l'adhérent. »

Roland Berthilier

Président - MGEN

« Complémentarité des champs, complémentarité des histoires, complémentarité de nos militants, complémentarité des Territoires. »

Alain Gianazza

Président général – MNT

« Proximité professionnelle, proximité territoriale, proximité militante. »

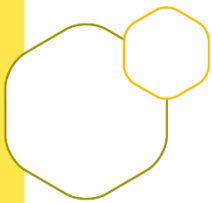
Stéphane Junique

Président – Harmonie Mutuelle

« Nous démontrons que nos Mutuelles, et la Mutualité, ne sont pas de vieilles endormies. »

François Venturini

Directeur Général – Groupe VYV



« Le projet a également une dimension prudentielle parce que dans un domaine assurantiel quand on veut faire un Groupe stratégique, il est obligatoirement prudentiel. »

Guy Cazimir

Président – Mutuelle Mare-Gaillard

« En définitive, renforcer sa capacité concurrentielle grâce aux synergies créées, et développements d'échelle espérés

Serge Brichet

Président - MGEFI

« Pour moi, la deuxième responsabilité est sociétale. Influencer, influencer le monde sanitaire et social. »

Stéphane Junique

Président – Harmonie Mutuelle

« C'est bien sûr de protéger un français sur six, mais c'est également de s'appuyer sur un réseau :10.000 élus, 35.000 collaborateurs, 900 réalisations mutualistes de proximité. »

Intervenants divers

« Pour moi l'enjeu, c'est sans doute de rappeler que la protection sociale est un bien commun. »

« Pour contribuer à cette réflexion, si elle ne vient pas du monde politique, il faut qu'elle vienne des assurés sociaux des Mutualistes et donc qu'elle soit portée par le monde mutualiste. »

« Pour moi c'est une chance d'avoir un interlocuteur qui représente 10 millions de patients. »

« L'enjeu le plus important concernant la santé, ça va être la technologie, la recherche. »

« L'inquiétude que ça ne soit pas accessible à tous et c'est là où une grande mutuelle pourrait apporter tout son poids. »

« C'est aussi d'avoir en permanence le regard posé sur ses personnes en situation de précarité, je pense que les groupes Mutualistes ont des choses à faire sur ces questions-là. »

« Si on a pas de mutuelle, l'accès à la santé ne sera pas au rendez-vous. Alors je défends ce système mutualiste. »

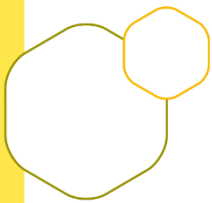
« Que ceux qui sont favorables lèvent la main. »

« Quels sont ceux qui sont Pour ? Qui est Pour ? »

Thierry Beaudet

Président – Groupe VYV

Ensemble nous créons Le Groupe de protection sociale mutualiste et solidaire VYV. L'intérêt de 10 millions d'adhérents, 10.000 militants et 35.000 collaborateurs (...) Chers délégués, chers amis, merci pour cette journée. Le voyage commence véritablement dès demain.



Echange :

VYV la proximité

S. C.

On va maintenant accueillir Serge Brichet, président de la MGEFI, qui préside également la Commission Animation du Groupe et je précise également que trois présidents de Régions sont ici présents et interviendront tout à l'heure dans cette séquence qui va se dérouler en quatre parties. On va commencer par le mot de la journée : Proximité, vivre VYV en proximité, la question de la proximité... comment on reste proche quand on pèse 10 millions de personnes ?

D'abord je voudrais avoir votre vision du terme Proximité, parce que l'on peut lui donner de nombreux sens et on peut le prendre de plusieurs manières. Vous, vous l'abordez comment ?

Serge Brichet

Bonjour à tous et merci de me donner le privilège de participer à vos travaux. Pour moi, on n'a qu'une partie de la réponse si on ne décline la proximité que physiquement. Donc je pense que la vraie première proximité que l'on doit à nos adhérents, c'est la proximité du service, la réactivité, l'efficacité dans le service. Où que soit l'adhérent et où que soit la structure qui répond aux besoins exprimés par l'adhérent.

La deuxième proximité peut être géographique. C'est aussi notre histoire pour la plupart des composantes du Groupe VYV et pour Harmonie ou comme pour la MGEFI que je représente. On s'est créé à partir des adhérents, à partir des militants, on a prospéré grâce aux militants locaux, donc cette proximité géographique a du sens. D'ailleurs on observe que beaucoup d'opérateurs qui avaient centralisé leurs actions ou leurs services, essayent de redévelopper cette proximité.

Le troisième sens que je donne à la proximité doit résonner chez chaque militant présent ici, c'est cette proximité de filiation. C'est à dire que le représentant de la Mutuelle ou du Groupe est quelqu'un de la famille, c'est un « pair ». C'est quelqu'un à qui je peux m'identifier, parce qu'il me ressemble, il est de ma communauté.

S. C.

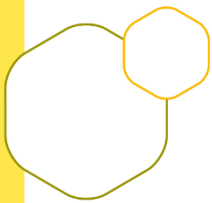
Très largement, sans entrer dans les détails, mais peut-être des définitions assez rapides. Comment vont se répartir les rôles entre les Mutuelles et le Groupe ? Les mutuelles c'est quoi ? c'est l'interlocuteur au quotidien ?

Serge Brichet

Les Mutuelles signifient forcément un interlocuteur au quotidien. Le Groupe, c'est cette structuration qui va fédérer, qui va impulser, un catalyseur... En tous cas c'est l'ambition affichée par les créateurs du Groupe et c'est surtout l'ambition que tout le monde veut voir se développer. Après, on sait bien qu'un Groupe fort ne sera fort que par ses Mutuelles et les Mutuelles ne seront fortes aussi et demeureront fortes dans le Groupe. Il y évidemment des synergies à créer et y a surtout la nécessité que chacun trouve sa place. Il ne faut pas que les Mutuelles disparaissent, ça n'aurait pas de sens parce que le groupe disparaîtrait. Il faut que petit à petit le groupe prenne sa place, toute sa place. Mais comme nous sommes dans un environnement qui est déjà défini, si certains veulent garder leurs places et d'autres veulent leur prendre, et bien il faut dialoguer et négocier ses transferts de souveraineté ou de compétences.

S. C.

Dans le Manifeste, il est notamment écrit : « nous voulons garantir à chacun le droit à une vraie protection sociale ». Et il est aussi beaucoup dit dans ces documents que la protection sociale sera enrichie. Comment le sera-t-elle de fait, en étant un groupe ?



Serge Brichet

Déjà, je pense qu'il y a un dénominateur commun, même si je représente, on en discutait avec Bernard tout à l'heure, une administration qui fait peur, à savoir Bercy. Les agents de Bercy, que je connais mieux que les adhérents protégés par Harmonie Mutuelle, je sais qu'ils ont les mêmes besoins en matière de protection sociale et peut-être que tous les français. Et je pense, en tant que président de la MGEFI, que malgré tous les efforts que peut faire la MGEFI, parce qu'elle est limitée dans sa taille, son essor, dans son développement, je ne peux pas leur apporter ces moyens-là.

Pour apporter des moyens supplémentaires à la prise en compte des besoins, Bernard disait : « sortons de l'entre-soi ». Alors regardons ce qui se passe à côté, avec des Mutuelles qui partagent les mêmes valeurs, des groupements qui partagent la même vision du monde de la protection sociale et, ensemble, on va faire des choses. Pour moi le Groupe, ce n'est pas $1+1+1+1+1$ pour aller jusqu'à 7, c'est pas $1+1=2$, c'est $1+1=3$, c'est à dire que j'attends du Groupe qu'il puisse apporter trois fois plus de choses à mes propres adhérents. Mais je veux aussi, parce que même si je suis petit par rapport aux grands monstres que sont Harmonie Mutuelle et la MGEN, je pense que la MGEFI peut-être plus agile que d'autres et qu'elle peut apporter aussi sa particularité, son engagement et puis d'autres propositions que les deux grands Groupes n'auraient pas pensé apporter.

S. C.

Alors, par exemple, quand il y a quinze jours, le Groupe VYV rachète une application qui s'appelle MesDocteurs qui fait de la téléconsultation, c'est un avantage lié au groupe.

Serge Brichet

Bien sûr, sans le Groupe, cette application, mes adhérents auraient continué à la regarder de loin. Mais il ne faut pas que l'avantage ne se fasse qu'au bénéfice des petits, il faut aussi que tout le monde en profite.

S. C.

Donc, vous n'opposez pas proximité et modernité, ce que l'on peut faire parfois.

Serge Brichet

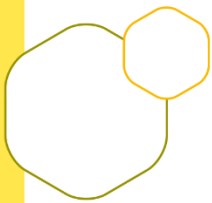
Absolument pas. Je reprendrai un exemple que je donnais tout à l'heure, ça pose le problème des outils de la proximité. Même si je ne suis pas un acheteur sur le net, je suis persuadé que, si vous demandez dans la salle si Amazon semble être une entreprise proche, on vous répondra forcément qu'elle est proche, puisque quand vous demandez ou voulez acheter quelque chose, 24 heures après, vous l'avez. Donc le service est rendu, le il est proche, pas géographiquement, mais dans l'efficacité du service. Il faut moderniser nos relations, nos outils, il ne faut pas opposer les nouvelles générations aux anciennes, il faut créer une synergie de tous ces moyens.

S. C.

Là, on est déjà sur la réponse à la deuxième partie qui porte sur la façon d'associer les forces du Groupe pour une plus-value visible pour l'adhérent. MesDocteurs était aussi un bon exemple. Est-ce que VYV c'est simplement une addition de forces ?

Serge Brichet

Je vais vous faire une confidence, même si je suis un garçon timide et pudique ; il y a un slogan que j'adore, il s'agit de celui d'une banque dont je suis client depuis peu, la Banque Populaire, c'est « Plus c'est mieux ». « Plus » parce qu'on est plus fort ensemble et « Mieux » parce qu'on va mieux répondre. Et c'est dommage pour le groupe que ce soit déjà pris, car ce plus et ce multiplié, c'est juste ce que l'on a envie de faire, ce qu'on doit faire. Tout à l'heure je disais que la responsabilité est énorme, quand on pèse 10 millions de personnes, ça veut dire qu'on a une responsabilité qui est la hauteur des 10 millions de personnes qui nous attendent. On n'a donc pas seulement une obligation de moyens, mais surtout une obligation de résultats pour que nos adhérents continuent à nous accorder leur confiance. Et s'ils disent : « J'étais habitué à Harmonie, j'étais habitué à la MGEFI, vous m'avez parlé d'Istya, maintenant



vous me parlez de VYV... mais où je suis moi ? ». Il faut leur dire que ce n'est pas grave, que le service va être amélioré, que la relation elle va être privilégiée et confortée. Donc tout ça doit n'être que bénéfique.

S. C.

Pour l'adhérent, ça a en fait peu d'importance, qu'il soit de VYV ou d'Harmonie ?

Serge Brichet

Au fond, ça a peu d'importance à partir du moment où il gardera au plus proche de lui le militant qu'il connaît, qu'il soit militant d'Harmonie hier, Harmonie/VYV aujourd'hui et peut-être demain le militant VYV tout court.

S. C.

Vous allez vous retrouver à 10.000 élus, vous ne craignez pas de vous marcher sur les pieds sur le Territoire, non ?

Serge Brichet

D'abord Stéphane, 10.000 élus, ça fait 20.000 pieds et ça peut faire 20.000 yeux, mais on ne va pas s'excuser d'être gros parce qu'on a été capables de rassembler nos forces. Par contre pour éviter de se marcher sur les pieds il faut mettre un peu d'huile, un peu de coordination... Dépêchons-nous d'organiser les choses. Je suis, comme tout le monde, un grand démocrate, et je pense que la démocratie ça s'organise. Donc dépêchons-nous parce que depuis trois ans que le groupe est en gestation, localement tous les copains qui sont là, les militants de la MGEFI, ils se sont demandés ce que font les parisiens. Nous, ça fait longtemps qu'on travaille ensemble. Il ne faut pas les démotiver, il faut juste essayer de reprendre intelligemment la main, non pas pour les contraindre mais pour créer de vraies synergies. On dit souvent qu'on est ensemble puisqu'il y a plein de choses qui nous rapprochent. Mais il faut faire des choses qui nous différencient, de vraies complémentarités et ce sera une autre plus-value du groupe.

S. C.

Les organisations de proximité des Mutuelles sont évidemment très différentes, pour vous, c'est un avantage ou un obstacle ?

Serge Brichet

Ça doit être un avantage. Mais il faut d'abord identifier tout ce qui existe, parce qu'on n'arrive pas comme ça en disant on va créer une structure. Il y a un existant, des habitudes qu'il faut cartographier. Il faut faire la somme des convergences et des divergences. A partir de là il faut que chaque entité accepte de transférer une partie de ses compétences vers le Groupe, sinon on n'y arrivera pas. Ce n'est pas facile, moi-même je n'ai pas envie de transférer toutes mes compétences au Groupe. Mais si je ne le fais pas, je me dis que le Groupe ne pourra pas apporter toute sa plus-value.

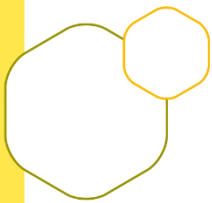
S. C.

Concernant l'animation territoriale, vous présidez la commission, donc ça va justement être votre rôle de mettre tout cela en musique. Pouvez-vous nous raconter quelles sont ses missions ?

Serge Brichet

La mission que le groupe m'a confiée est passionnante, car elle va donner à ce groupe du corps, une identité, en local notamment, une valeur cardinale qui est la proximité de la relation humaine. Il est important de rappeler que la commission Animation du territoire, dans laquelle on est plusieurs à travailler et que j'anime, est du grand périmètre du groupe. On n'y trouve pas que les Livre II, mais toutes les grandes mutuelles qui appartiennent à ce groupe, avec VYV, VYV Care, VYV Coopération.

La deuxième chose que je veux rappeler est que, à l'heure actuelle, cette commission ne rassemble que des élus. Mais, dès la première réunion, on a envisagé à un moment donné, d'ouvrir cette commission à des militants de terrain, non élus. En effet, On ne va pas travailler contre eux, mais pour eux. Et ils vont



certainement avoir des choses à nous dire, alors qu'on aura oublié un certain nombre de choses. Notre objectif est de cartographier tout l'existant dont je parlais.

S. C.

Joël Derrives, président de la région Méditerranée, vous pouvez peut-être nous en parler ?

Joël Derrives,

Cette cartographie est en cours. Pour revenir un instant à la commission, j'ai pu participer à la deuxième réunion de la commission, mardi dernier. Participer à ces travaux est enthousiasmant, vivifiant. Grâce à la façon dont Serge anime les travaux, on n'est pas dans une relation de défiance, mais une relation de confiance. Et je tiens à le dire car c'est important en ce moment dans la constitution du groupe.

Concernant la cartographie, j'ai pris quelques notes, car notre richesse, c'est notre diversité. C'est un travail au plan régional. Par exemple, le MGEFI a 26 comité de coordination territoriaux, la MGEN a 101 sections départementales et 17 régions politiques. La MNT a 84 sections avec 24 correspondants territoriaux. Nos amis d'Harmonie Fonction Publique ont 40 territoires et 7 régions politiques et nous sommes organisés avec 10 régions politiques et 50 territoires, si on intègre le numérique. Je ne cite pas les organisations de l'Insee, de Mare Gaillard, d'Agrume, de VYV Care qui sont un peu des cas particuliers. Il y a donc une diversité et une hétérogénéité qui est un avantage et font notre richesse.

S. C.

Vous connaissez-vous déjà sur le terrain ?

Joël Derrives

Ça dépend des territoires et des histoires de territoires. Et comme le disait Serge, il y a déjà des initiatives de rencontres qui sont lancées. La priorité en ce moment est d'organiser ces rencontres dans les territoires. Mais quand on parle de territoires pour le groupe VYV, il faut définir quel est le bon périmètre de l'échange. On a eu la chance d'échanger avec Thierry Baudet, mardi matin, et on sait qu'il ne faut pas créer un mille-feuille supplémentaire, avec des instances territoriales. Seules les instances de groupe doivent exister. La question est celle du bon périmètre. La commission proposera aux instances de décision de choisir potentiellement le périmètre de la région administrative au sens de la loi NOTRe du terme. Ensuite il y a la question des porte-paroles et des personnes qui incarneront la lisibilité et la visibilité du groupe dans nos régions.

S. C.

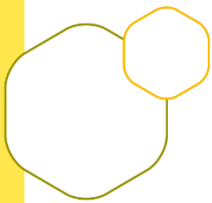
Sylvie Briens, vous êtes présidente de la région Bretagne. Dans le cadre de la commission, un brainstorming a eu lieu au mois de septembre. Vous avez identifié trois domaines d'action pour cette commission. Peut-on y revenir ?

Sylvie Briens

La définition et la mise en œuvre des trois domaines d'actions doivent être pensées pour porter la stratégie du groupe. Tout d'abord, pour devenir une fabrique de protection sociale collective mutualiste. Parmi ces trois domaines d'action figurent les sphères d'influences. Notre action avec les chambres professionnelles et les réseaux locaux constitue une nécessité depuis la généralisation de la complémentaire-santé en entreprise. Ensuite on trouve la prévention. Elle est un de nos trois cœurs-métiers et constitue un élément de sensibilisation et de responsabilisation de nos adhérents dans la gestion de leur capital-santé, et pour la mutuelle, un outil de gestion du risque sur le long-terme. Enfin, le conventionnement est un outil de mode d'action aux soins et un élément de régulation des tarifs.

S. C.

Influence, prévention et conventionnement sont les trois domaines d'action que vous avez déterminés. Avez-vous déjà commencé des rapprochements, en Bretagne ?



Sylvie Briens

En juin 2016, on avait pris l'initiative de se rencontrer avec la MGEN pour organiser une grande opération de prévention en commun sur le territoire. Après le 13 septembre, jour de naissance du groupe VYV, on y a associé MGEFI, Harmonie Fonction Publique et de la MNT. On s'est réuni et avons trouvé un thème commun sur un village-prévention qui se déroulera en avril 2018. Il portera sur la solidarité dans notre comportement routier. La route peut sembler relever plutôt des assurances, mais les accidents influents beaucoup sur les dépenses de santé. Sur ce village-prévention, on veut faire intervenir nos établissements de soins, nos réalisations sanitaires et sociales comme l'audio, l'optique. On va travailler avec la Fondation de la route aussi, car ils ont déjà tous les outils de prévention. On va faire venir la voiture école du centre de rééducation Kerpape qui réapprend l'utilisation d'un véhicule après un accident.

C'est plus facile de monter ces actions à plusieurs car on réunit nos forces. On a constitué un groupe de travail et on se réunit à nouveau le 11 décembre.

S. C.

Rose-Marie Minavo, Présidente de la région Val de Loire, est-ce qu'on ne pense pas trop Livre II dans cette commission ? Serge Brichet nous a déjà dit que le Livre III n'est pas oublié.

Rose-Marie Minavo

Quand on note les exemples cités par Sylvie, on constate effectivement qu'ils relèvent davantage de la prévention du Livre II. On peut alors se poser la question : A qui s'adresse cette animation territoriale ? Elle s'adresse bien sûr à nos élus, à nos délégués, nos militants, mais aussi à nos adhérents, pour les accompagner. Et dès qu'on emploie ce terme « accompagner », on revient au Livre III, c'est-à-dire les Services de soins et d'accompagnement mutualistes, qu'on a tous dans nos territoires. Nous savons que nous pouvons compter sur ces activités au sein de nos territoires et de ces SSAM pour déployer tous les parcours de santé, et les parcours de vie qu'on va proposer à nos adhérents, dans des domaines qui existent déjà et d'autres en innovation, innovation numérique, digitale, ou la santé environnementale. Nous avons des délégués très présents qui connaissent bien les territoires, et on aura besoin d'eux d'ailleurs pour dégager une stratégie pour ces SSAM. On peut compter sur eux pour participer à l'animation dans les territoires. Deux représentants du Livre III ont été désignés mardi pour participer à l'animation dans le cadre de VYV Care. Ça va marquer cette capacité du Livre III à animer le territoire.

S. C.

Comment faut-il investir les domaines de la santé ?

Rose-Marie Minavo

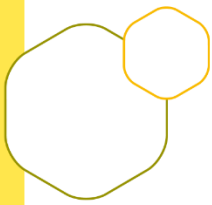
Il faut investir avec beaucoup d'opportunité tous les domaines. On a déjà des structures qui existent comme Harmonie Médical Service, avec ses deux filiales, ou Sphéria Vie, ou d'autres. Il faut les investir. Ce sont des compléments. Et on peut compter sur ces structures pour accompagner nos adhérents. Dans ces secteurs qui nous sont proches également, secteur de l'ESS, on peut monter des partenariats en lien avec le Livre III, comme on l'a déjà dit ce matin.

S. C.

Serge Brichet, les élus ont des statuts très variés en fonction des mutuelles. La question du statut est-elle importante ?

Serge Brichet

Il s'agit d'une question fondamentale. On peut donner à ce terme une définition très juridique, mais il faut surtout lui donner une définition protectrice et un impact engageant. Je suis persuadé qu'on ne s'engage plus aujourd'hui dans un mouvement social comme le nôtre comme on l'a fait, nous, il y a 10, 15, 20 ou 30 ans. Il faut avoir l'humilité de faire en sorte qu'on traite des sujets qui intéressent les jeunes générations. Je suis persuadé que si on fait venir des jeunes générations dans les réunions de la MGEFI (je ne me permettrai pas de parler d'Harmonie), ils vont s'ennuyer. Les sujets ne les intéressent pas. Alors qu'ils ont envie de s'engager. Il ne faut pas forcément tout transformer mais il faut leur en



donner l'opportunité, en leur montrant qu'il se passe quelque chose, leur donner envie de venir partager des réflexions et des actions avec nous. Et il faut surtout leur donner la possibilité de faire des aller-retours, en donnant du temps à un instant, puis en revenant vers leur famille ou leur vie professionnelle. La responsabilité de ce statut n'appartient d'ailleurs pas qu'au groupe mais à toute la Fédération nationale ou même à l'Etat qui doit légiférer sur le statut du militant. Mais le groupe doit participer à le définir. Il faut un statut, protecteur, engageant, rassurant et qui permette de s'épanouir. Et je me souviens que la personne qui m'a mis le pied à l'étrier m'avait dit que si on est pas heureux en militant, on ne peut pas être un bon militant.

S. C.

A quoi chacun va devoir renoncer pour servir les ambitions du groupe ? Jusqu'où devra aller le transfert de compétence ?

Serge Brichet

Le transfert est nécessaire, car comme Joël le disait, il ne faut pas aboutir à la mille-et-unième feuille du mille-feuilles. Et il ne faut pas avoir des surcoûts, en faisant chacun dans son coin ce que le groupe a pour ambition de faire. On travaille avec les cotisations des adhérents et elles ne sont pas extensibles. Ce n'est pas le plus simple, mais puisqu'on a choisi de faire ce groupe, et puisque choisir c'est renoncer, il faut que chacun accepte de renoncer, dans ses structures ou dans son engagement, pour le vivre mieux et le vivre pleinement. C'est très important. Cette façon de raisonner doit aussi donner l'image du groupe. Pour que le groupe soit attractif, le groupe doit expliquer sa démarche et qu'il soit partageur et précurseur.

S. C.

La formation est un vrai sujet aussi pour la commission. Les outils de formation existant dans les mutuelles sont très divers. Peut-on faire profiter à chaque entité des forces de chacun ?

Serge Brichet

Mettre en place une ossature de formation commune fait partie de la mission qu'on m'a confiée. Cela ne va pas être simple, car il va falloir que certains renoncent à leur leaderchip. Mais c'est tellement important. On partage avec Bernard cette façon de dire que la formation et l'information sont indissociables.

Et cette formation va avoir un mérite énorme qui est de nous apprendre à nous connaître en mélangeant les militants des différentes mutuelles, et on va apprendre, ensemble, à parler le nouveau langage VYV. Et pour parler VYV, il faut vivre ensemble des choses en commun, et il n'y a pas mieux que la formation pour ça. Mais c'est un gros boulot car il va falloir structurer et organiser tout ça.

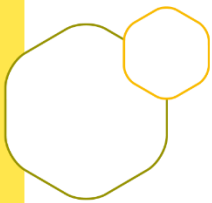
S. C. :

Comment ça s'articule avec la commission Influence, dont vous faites partie ? Comment ça va se traduire dans les territoires ?

Serge Brichet

Le groupa a mis en place plusieurs commissions ou comités, qui ne doivent pas travailler chacun dans leur coin. Il y a de l'interdépendance entre d'eux. Et la commission d'Animation territoriale est destinée à disparaître à terme, même si ça va nous faire de la peine, à moi et à d'autres. Ou au moins de se fondre dans une autre organisation quand elle aura été mise en place. La commission d'animation territoriale doit être au service de la commission Influence. Si la commission Influence choisit de porter plutôt un thème ou un autre, la commission d'Animation Territoriale va proposer son outil territorial pour aider à faire irradier, circuler ou redescendre les idées, remonter les initiatives. On doit travailler en synergie.

Je parlais de transfert de compétences et de gouvernance. HM est le plus gros, mais ce n'est pas forcément le plus gros qui parlera le mieux. Le groupe a la prétention de couvrir une population très hétérogène et chaque mutuelle est peut-être la mieux placée pour s'adresser au public qu'elle connaît. Parfois chacun sera porte-parole. Et parfois c'est tout le groupe qui pèsera et tonnera de sa force.



S. C.

Au-delà de la commission comment envisagez-vous les rapports entre les acteurs de l'ESS en région ? Est-ce que ça doit être porté par le groupe et/ou par les mutuelles, de même avec les ARS ?

Serge Brichet

Le groupe ne va pas vivre sa vie en autarcie, en premier groupe de protection sociale complémentaire en oubliant ce qui l'entoure. Il faut créer des ponts.

Je ne suis pas un spécialiste du Livre III, car ma mutuelle n'a pas de structure dans ce domaine. LA MGEFI découvre ces problématiques et est un coucou dans ce domaine. Il y a des problématiques de Livre III dont le groupe doit s'emparer avec toute sa force mais pas d'une manière répulsive, pour lui seul. Le groupe devra mettre son savoir-faire, son efficacité au service du bien commun.

S. C.

Comment envisagez-vous le rôle d'influence du groupe en région et les missions des URMF ?

Serge Brichet

Le groupe est fait de composantes complémentaires qui sont une richesse. Je suis sûr que vous êtes impliqués et faites des choses merveilleuses. Le groupe doit profiter de ces choses merveilleuses. Il va les multiplier, les porter au carré, au cube. Le groupe doit servir tout ça. Ce dialogue permanent et ce rassemblement de synergie sont nécessaires. VYV n'est pas Attila, beaucoup de choses repousseront là où VYV passera, pour tout le monde et même pour les adhérents non-VYV. Quand on est fort, on a les capacités pour faire et on partage au plus loin.

S. C.

Comment on met en œuvre l'articulation entre le régional et le national ?

Serge Brichet

On a rencontré chaque mutuelle et elles nous ont expliqué leur cartographie. Les territoires ne sont pas les mêmes partout. Chez HM, ils ne devaient pas être bon à l'école, car leur géographie, c'est pas ça. A la MGEN, c'est impeccable, ça correspond pile poil aux régions. Et nous, à la MGEFI, on est des rusés, au plus près du terrain, pour surveiller le contribuable partout. Alors il ne fallait pas seulement superposer les cartes, et il fallait en plus tenir compte de l'Outremer. On a commencé par se parler et chercher un dénominateur commun, qui est la région. Dans cette organisation régionale classique, on a décidé de proposer au C.A. de créer des ambassadeurs. Ils seront des gens qui connaissent bien le groupe mais il faut aussi aller chercher des militants encore peu formatés, qui auraient envie de remplir ce rôle. L'organisation doit être utile et efficace, mais pourra être différente suivant les secteurs.

S. C.

Souhaitez-vous revenir sur Livre II ET Livre III et les ambitions du groupe ? Les deux vont se confondre avec le temps, non ?

Serge Brichet

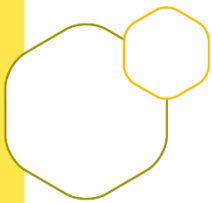
Livre II et Livre III ne se confondront jamais juridiquement. Moi, je ne sais pas qui est le bras armé de qui. En tous cas, les deux marchent ensemble. On ne peut pas avoir l'ambition de déclamer, quand on est un Livre II, qu'on est le plus grand groupe de protection sociale et ne pas le démontrer sur le terrain avec les réalisations sanitaires et sociales, les SSAM.

S. C.

VYV est un groupe constitué depuis le 13 septembre. Et, puisqu'on parlait d'humilité, doit-il encore faire ses preuves et démontrer qu'il est un groupe ?

Serge Brichet

Oui, parce qu'on ne peut pas imaginer que VYV, en 100 jours, a tout démontré. Il a sans aucun doute la force, et il a occupé, dans le mauvais sens du terme, avant sa création, l'espace médiatique. Il doit maintenant occuper non seulement l'espace médiatique mais aussi l'espace du réel, du concret, des



réalisations. Il faut lui laisser un peu de temps. Mais pour ça, et je le dirais encore dans les instances du groupe, il faut mettre tout le monde en synergie. Il n'y a pas les militants nationaux d'un côté et les militants de terrain de l'autre, les opérationnels d'un côté et les politiques de l'autre. Si on commence comme ça, le groupe sera un truc de parisien qui n'intéressera personne. A Istya, dont j'ai fait partie, on n'a pas réussi à donner cette dimension car on a échoué à créer ces synergies entre national et local. Il faut se servir de ces leçons pour ne pas les reproduire. Agir en groupe, c'est d'abord se parler et ensuite faire des choses ensemble.

S. C.

Nous avons à présent un quart d'heure pour des questions sur le groupe.

Question dans la salle

Quand on regarde les missions d'influence, de prévention, de conventionnement, on trouve une grande ressemblance avec les missions de la fédération. Quelle relation, quelle articulation avec la mutualité française et les autres composantes de la mutualité française ? Cela ne va pas forcément être toujours facile ?

Serge Brichet

Si je peux me permettre, je suis aussi patron d'une fédération, la mutualité Fonction Publique. Les problématiques de la mutualité française et de la mutualité Fonction Publique sont comparables à l'aune de l'émergence des groupes. Je pense sincèrement que ce n'est pas aux fédérations d'imposer aux groupes leur évolution. La fédération doit s'adapter aux groupements. Et comme à l'intérieur du groupe, je nous exhorte à transférer des compétences, si certaines compétences doivent être transférée entre les fédés et les groupes qui émergent, il faut qu'on y réfléchisse.

Mais ayons l'humilité de dire que même si le groupe est fort, il n'est pas la fédé. Plus le groupe VYV se sentira à l'aise à l'intérieur de la fédération, plus la fédération pourra continuer à faire son job. Mais peut-être que, dans dix ans, ce que je dis là ne sera plus vrai, car les fédérations n'existeront plus, parce que les groupes auront pris un certain ascendant. N'oublions pas que ce n'est pas l'institution en elle-même qui est importante, c'est la finalité de l'institution.

Si, demain la finalité est que le service soit rendu par les groupes, les fédérations n'existeront plus. On n'en est pas encore là, mais il faut réfléchir de cette façon.

S. C.

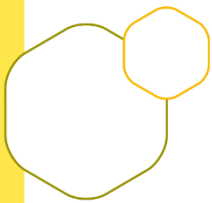
Merci beaucoup.

Stéphane je vous donne la parole et puis Bernard conclura cette deuxième réunion.

Intervention de Stéphane Junique

Alors si j'ai bien compris, et je tiens vraiment à le saluer et je vous demande encore d'applaudir très fort Serge Brichet de sa présence. Donc si j'ai bien compris ce n'est pas obligatoirement le plus gros qui parle le mieux, tu sens la pression que j'ai, mais Serge, tu as bien parlé et c'est bien normal comme le veut l'adage populaire, tu es maigre comme un coucou. Et je te remercie de nous avoir mis une pression qui est forte mais au fond tu as raison : le sujet ce n'est pas d'être gros, ce n'est pas d'être petit, c'est simplement d'être utile. Et notre sujet c'est celui-ci : comment est-ce que demain, dans ce Groupe nous pourrons, nous, nos Mutuelles, être davantage utiles pour les Français, être davantage utile pour nos adhérents. Parce que je crois que les Mutuelles sont fortement attendues dans ce contexte.

J'ai envie d'insister sur trois idées. D'abord vous dire, cher Bernard, que grâce à toi, c'est officiellement aujourd'hui l'installation de notre Parlement des Territoires. Je tiens je pense au nom de l'ensemble des représentants et des membres de ce Parlement à te remercier pour le travail qui a été conduit, le travail



préparatoire, tu l'as fait avec beaucoup de rigueur, avec collégialité bien sûr, avec Mithé, avec Dominique, avec Roland... Ça a été une très très belle équipe et je pense que le résultat est là. Mais sans toi, sans ta présidence, sans ton énergie, et parce que c'est un auvergnat, je pense que ça n'aurait pas eu le même visage qu'aujourd'hui. Donc un grand, grand merci Bernard.

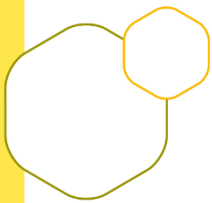
Oui, c'est l'installation officielle de notre Parlement des Territoires, donc il y a une nouvelle scénographie on se voit mieux, on est en proximité, il n'y a pas d'estrade. Je pense que c'est un élément qui conforte le dialogue et le dialogue a été particulièrement riche. Je crois que ce Parlement a été à l'image de ce que l'on veut pour notre mutuelle. Une mutuelle qui est convaincue que la démocratie mutualiste ça a du sens. Tout ça vous allez me dire, ce sont des mots. Je crois que le fait que des adhérents décident de s'investir dans le fonctionnement d'une entreprise mutualiste, ce n'est pas un acte anodin dans notre pays et c'est pourquoi je crois profondément dans notre obligation et notre responsabilité à faire vivre la démocratie mutualiste. C'est une incarnation de cela : vous avez au cours de cette journée porté la parole de vos territoires, il y a eu de nombreux échanges, de nombreux débats, on aurait pu en avoir davantage, on pourrait tenir un Parlement des Territoires sur deux jours, trois jours, il y aurait toujours de la matière.

Donc on va sortir un peu frustré, mais on se donne rendez-vous au mois de mars prochain pour pouvoir poursuivre nos échanges et faire vivre la démocratie mutualiste qui, vous l'avez compris, pour le président que je suis, pour les membres du Comité Exécutif, les administrateurs, est un axe sur lequel nous investirons davantage encore dans les années qui viennent.

Le deuxième élément est que je trouve que cette journée a été aussi à l'image de notre Mutuelle parce que nous souhaitons être une Mutuelle engagée. Engagée en faveur de la citoyenneté. Nous sommes des citoyens, des citoyens qui décidons de faire vivre activement la solidarité, de faire vivre cette action en faveur des autres dans les territoires. Je reste convaincu au moment où notre pays est encore traversé par des fractures extrêmement fortes, des inégalités territoriales. Du doute dans la capacité que nous avons ensemble à relever les défis qui se présentent à notre pays, notamment en matière de santé. Cette fragilité de la cohésion sociale de notre pays, qui parfois amène à des paroles brutales, à des oppositions absurdes, n'est pas saine. C'est pourquoi je suis convaincu que notre Mutuelle doit être fortement engagée dans la citoyenneté. Parce que nous avons la responsabilité de faire en sorte que la cohésion sociale, dans notre pays, soit plus forte.

Le troisième élément, c'est que nous devons être une mutuelle ouverte. J'ai été très heureux que nous ayons deux invités, qui nous connaissent un petit peu, qui nous ont parlé avec naturel, ils nous ont dit qu'ils se sentaient bien parmi nous de pouvoir nous faire partager leurs expériences. Timothée, c'est cette génération d'universitaire qui a envie de creuser leur sillon en matière d'économie sociale et solidaire. Je suis en train de travailler avec lui sur un sujet qui me tient à cœur qui est la construction du Pôle du non-lucratif dans notre pays. Le jardin mutualiste doit davantage rentrer en connexion avec le jardin associatif, avec le jardin coopératif, avec le jardin des fondations. Et pas pour faire de l'économie sociale et solidaire, non, pour produire. C'est à dire que s'il l'on veut véritablement s'inscrire dans des stratégies d'investissement social et on le voit sur la petite enfance, sur le sujet des solidarités, sur la manière dont on peut investir sur le logement par exemple. Les acteurs coopératifs, associatifs, mutualistes, ce n'est pas simplement dans les discours qu'on les attend, c'est dans les investissements, dans la manière dont on peut agir, dont on peut construire des solutions pour demain. Moi j'y crois. Et Timothée, il est persuadé que l'économie sociale et solidaire de demain devra passer par là. Et puis, j'ai été très heureux de l'intervention de la présidente de cette belle coopérative parce que pour moi, alors qu'on devra encore accentuer notre intervention en matière de prévention, je pense que sur le sujet de l'alimentation, sur le sujet l'environnemental, nous sommes particulièrement attendus.

Ces sujets-là, les mutualistes doivent les investir. Pourquoi demain, c'est une idée qu'on peut mettre dans le pot commun, on ne soutiendrait pas une AMAP dans chacun des territoires où on a beaucoup d'adhérents. Je regarde Stéphane parce qu'on est du même pays, de Nantes, et à Nantes on sait à quel point les AMAP sont importantes et c'est là où on a beaucoup d'adhérents. Mais je dis Nantes, parce que c'est notre point commun, mais je pourrai parler de la Bretagne, de la Normandie, je pourrai parler



de bien d'autres territoires, la Franche-Comté, PACA, bref la France. Ce que je veux dire c'est que derrière la notion de mutualisme il y a aussi les notions de service et d'accompagnement et je me dis que nos adhérents attendent cela. Et donc, cette journée du Parlement des Territoires a été pleinement dans la démocratie mutualiste, engagée à travers vos prises de paroles et a démontré que vous étiez extrêmement ouverts, notamment pour répondre au défi qui est le nôtre. Et ce défi c'est lequel ? C'est que l'on réussisse les élections de 2019. Et C'est le deuxième point sur lequel je veux intervenir. Cette journée au fond, c'est le lancement officiel de la campagne de recrutement de nos délégués. Vous l'avez vu, il y a tout un travail qui a été conduit, vous avez fait vous un état des lieux dans les différents territoires pour identifier celles et ceux qui avaient envie de repartir, celles et ceux d'entre vous qui avaient envie de porter la représentation de la Mutuelle. Mais on le voit bien c'est une lourde tâche qui nous attend : 800 délégués qui sont à trouver.

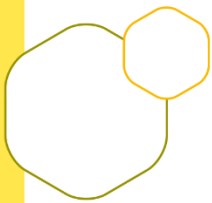
Pourquoi c'est important ? Vous l'avez vu il y a quelques semaines, dans le projet de loi de finances rectificative pour 2017. Il s'agit d'une taxe, une surtaxe qui nous est imposée à nous mutualistes et qui va peser 5 millions d'euros pour Harmonie Mutuelle. Cette surtaxe c'est ce qui permettra de payer cette taxe de 3% sur les dividendes qui a été retoquée par le Conseil Constitutionnel et donc 10 milliards vont être reversés aux sociétés capitalistiques, celles qui ont des actionnaires et qui versent des dividendes. Et donc sur ces 10 milliards qui vont être reversés à ces entreprises, 5 milliards vont être prélevés directement sur l'impôt sur les sociétés des plus grosses sociétés de notre pays.

Quand on a regardé ça, on s'est dit qu'on n'allait pas être concerné, parce que l'on a pas d'actionnaires, pas de dividendes. C'est là où l'on est encore un peu naïf, c'est que oui on est bien une entreprise, une entreprise mutualiste, mais qui va être concernée et ce n'est pas parce qu'elle est dans le secteur du non-lucratif qu'elle ne payera pas cette surtaxe. Vous allez me dire que je suis bien gentil, que je me plains comme beaucoup sur le fait de payer trop d'impôts, ce n'est pas mon sujet. Je considère que quand on a des impôts, on contribue à faire en sorte d'être un citoyen et si on paye des impôts c'est qu'on gagne de l'argent et il faut contribuer.

Moi, ce qui me choque, c'est que des acteurs qui aujourd'hui contribuent à l'investissement social, qui ne sont pas concernés par cette approche capitalistique puissent être ponctionnés pour verser de l'argent à des acteurs concurrentiels, qui n'investissent pas comme nous sur le long terme mais sur une stratégie de court terme qui est de faire en sorte que le rendement soit le plus haut possible. Ça me choque, ça me choque. Et je considère pour cette raison, simplement cette raison, que nous devons réussir cette campagne pour faire en sorte qu'il y ait à Harmonie Mutuelle non plus 1700 délégués, mais qu'il y en ait plus de 2000, si on peut aller au-delà de 2019 ce sera encore mieux. Parce que nous devons repartir et consolider le socle de notre Mutuelle. C'est à dire de faire en sorte que la représentation de nos adhérents soit la plus forte.

Plus forte pourquoi ? Pour faire du lobbying, pour aller avec la Mutualité Française, Serge tu as raison, parce que c'est avec elle qu'on pourra faire des choses. Mais c'est aussi le vivier de nos Mutuelles, qui permet aussi d'alimenter l'activisme de la Mutualité Française et qui nous permettra d'avoir autant de relais locaux pour expliquer ce que l'on est, ce que l'on fait. Je considère que ce sera important d'avoir demain 2000, éventuellement plus de délégués, pour être utiles, parce que nous avons des activités qui sont extrêmement importantes pour lesquelles nous devons mobiliser. Bien sûr sur des actions de prévention, bien sûr dans l'organisation et le fonctionnement de la gestion de nos structures.

Certains prennent plaisir à regarder les comptes, d'autres voudront s'investir davantage sur les SSAM, j'ai été très sensible à l'expérience de Mithé. Oui, il y des hommes et des femmes qui voudront s'investir, faire un bout de chemin avec nous, parce qu'il y aura un projet de crèche dans leur ville et que nous avons la possibilité d'offrir à nos représentant des adhérents une palette d'activités qui est extrêmement importante. Donc c'est utile parce que nous avons encore besoin d'expliquer ce que nous faisons. Les français aujourd'hui doutent de notre capacité à être des acteurs différents des compagnies d'assurance. Et bien moi, je n'ai pas envie d'abandonner ça. Parce que je considère que face aux défis de notre pays, face au vieillissement de la population, face aux enjeux des maladies chroniques qui



nécessiteront que l'on soit plusieurs acteurs pour investir dans l'accompagnement des personnes, je considère qu'il y a peu d'acteurs qui investissent sur le temps long, mais nous sommes de ceux-là.

C'est pourquoi je vous propose qu'en sortant d'ici, que nous ayons le cœur haut, que nous disions : « allez ! on y va ! on va les chercher ces 800, c'est un pari réalisable et c'est un pari qui est pour nous vital. » Si on ne le fait pas, nous régresserons encore davantage dans l'opinion publique.

Le troisième élément, c'est que 2018 ce sera un élément important pour réussir cette campagne des élections 2019, mais aurons aussi d'autres chantiers. Je souhaite vous faire part, en avance, des propositions que je soumettrai avec les membres du Comité Exécutif lors de notre Conseil d'Administration le 22 décembre prochain.

Tout d'abord nous ferons le bilan de la feuille politique 2017. Vous le savez, suite au séminaire des délégués nous avons retenus 11 priorités qui allaient de l'installation de ce Parlement en passant par le recrutement des services civiques, nous avons près d'une vingtaine de services civiques qui seront recrutés d'ici la fin de l'année 2017 et nous aurons à atteindre notre objectif de 60 pour l'année 2018. Il y aura 9 autres actions mais vous les avez en tête.

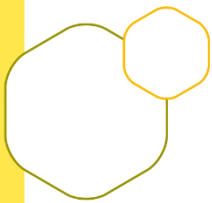
Je voulais insister sur les services civiques parce que je sais pour avoir échangé avec vous qu'il y a un problème parce que ça fait une charge supplémentaire pour les acteurs de la vie mutualiste. Je veux simplement vous dire que si l'on ne fait pas le travail de recrutement des services civiques et si on ne fait pas en sorte de les accrocher, je pense qu'on se prive d'un levier extrêmement important qui est le lien entre la jeunesse et le mutualisme et qu'il faut redonner du sens à cet engagement et notamment auprès des plus jeunes. C'est pour eux l'occasion de découvrir ce que nous sommes, c'est l'occasion pour eux d'avoir l'envie de s'investir, c'est l'occasion pour eux de se rendre compte à un moment charnière de leur projet professionnel de se rendre compte qu'il y a de belles entreprises, qu'à Harmonie Mutuelle il y a de beaux métiers. C'est pourquoi je crois profondément aux services civiques et c'est pourquoi on va régler les problèmes qui peuvent se poser ici ou là, mais on va tenir. Si on ne réussit pas à intégrer ces services civiques, je considère que l'on se prive d'un levier aussi important que le recrutement de nos délégués, qui constitue le lien qui nous unit à la société.

On fera donc le bilan de l'année 2017 et je crois pouvoir dire, sauf sur une mesure, que nous aurons atteint tous les objectifs. Tout ce que l'on a dit que l'on ferait a été fait au cours de l'année 2017, sauf une chose : la carte d'identité mutualiste, mais je prends ici un engagement, vous la recevrez avec mes vœux, mois de janvier 2017. Une carte symbolique mais parfois les symboles sont importants, vous aurez un objet qui vous dit je suis un délégué mutualiste, je suis porteur d'une responsabilité dans ma mutuelle.

Nous serons aussi dans ce Conseil dans la définition de la feuille de route 2018, la feuille de route politique. On sera encore plus ambitieux que pour 2017. Je vous donne deux axes qui, pour nous, seront importants. D'abord c'est de faire en sorte que tous les outils d'accueil de nos délégués en 2019 soient préparés au cours de l'année 2018. On avait parlé de la valise du délégué, on avait parlé des questions de statut. Bref l'année 2018 sera un chantier, notamment pour notre Secrétaire général, extrêmement important pour que tous les outils soient prêts avant la fin de l'année 2018 on puisse accueillir, fortement, clairement, nos délégués.

Un autre chantier, engagé avec Mithé avec la rencontre des présidents de région, va consister en un gros travail de restructuration de la région politique. On pense que l'année 2017 a été pour nous l'occasion d'installer la gouvernance nationale. J'espère qu'on y est arrivé et qu'avec Catherine on donne une image positive de l'incarnation de la gouvernance nationale. Ça a été aussi l'occasion de renouveler le Comité Exécutif ainsi que le Conseil d'Administration.

On a maintenant des instances nationales de gouvernance qui sont en place et qui sont dignes d'une grande mutuelle. Mais il nous faut aller plus loin, ce n'est pas des gouvernances de sommets qui sont importantes, ce sont des gouvernances qui s'appuient sur des gouvernances régionales et territoriales



solides. C'est pourquoi en 2018, nous lancerons la réflexion pour doter les régions politiques d'outils qui leur permettront d'être davantage en articulation avec les territoires. Je pense qu'il y a des outils au niveau national qui devront être transférés au niveau régional. Pour justement que les présidents de région et les présidents de territoires puissent au plus près trouver des solutions, des moyens pour pouvoir porter leurs ambitions et la stratégie nationale de notre mutuelle au plus près de nos adhérents. Je ne vous en dis pas plus, sachez simplement qu'en 2018 nous avons la volonté, de clarifier, de conforter la région politique.

Enfin le dernier élément, c'est que ce sera pour nous d'aborder un sujet de société extrêmement important qui est le sujet des données. Il fait l'objet de beaucoup de craintes, de beaucoup d'investissement pour les entreprises, notamment les plus grosses, Amazon, Google, etc... Nous considérons que notre mutuelle ne peut pas passer à côté de cette question-là. Il faut s'intéresser à cette question des données, et pas seulement des données de santé. Parce qu'avec tous nos appareils connectés, c'est tous les jours qu'on transmet des données, parfois même sans le savoir. C'est de faire en sorte que ces données puissent être utilisées par la mutuelle dans le respect bien sûr de la confidentialité, dans le respect de la vie privée des personnes, pour pouvoir davantage individualiser les réponses que l'on va apporter aux besoins de nos adhérents.

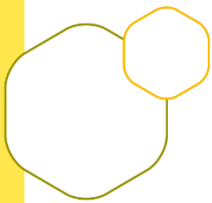
C'est un sujet de société, que nous devons mener ensemble et qui sera également important de conduire avec nos adhérents. C'est pourquoi nous mettrons en place une Conférence de Consensus qui associera nos adhérents pour construire les outils et faire en sorte que la question des données de santé soit pour notre mutuelle efficace, mais également un élément pour renforcer une relation de qualité et de proximité avec nos adhérents.

Voilà quelques sujets de cette feuille de route qui tournera vraisemblablement autour de 18 projets. Outre les projets, le Conseil d'Administration devra aussi voter le budget 2018. C'est une question qui tient toujours en émoi. On va faire une belle année budgétaire. Pour que le mandat que vous nous avez donné, qui est de faire en sorte que l'argent de nos adhérents soit bien géré, soit honoré. On va vous démontrer à travers ce budget qui montrera un bilan positif, n'est-ce pas Jocelyn, que vous êtes les représentants d'une mutuelle en bonne santé et qui est bien gérée.

C'est l'occasion pour nous avec Catherine de faire en sorte qu'après l'année 2017 qui a été l'occasion de renforcer le budget de la prévention, plus de 100.000 euros qui est je vous le rappelle est une augmentation significative, près de 30%. De pouvoir cette année augmenter de 11% le budget des territoires, parce que ce qui est important c'est d'être cohérent, je ne peux tenir un discours qui est favorable à la proximité mutualiste, vanter les mérites du Parlement des Territoires et de l'autre côté ne pas donner les moyens avec Catherine pour que la vie des territoires soit dynamique à la veille du renouvellement de nos délégués. 11% c'est 150.000 euros qui seront accordés de manière complémentaire aux budgets des territoires.

Est-ce assez ? Non, ce n'est jamais assez. Mais alors que nous faisons aujourd'hui une gestion rigoureuse de l'argent de nos adhérents, on entend toujours la petite chanson pleine de suspicion sur les frais de gestion, donc on va faire en sorte de baisser les frais de gestion. Mais malgré cela, il nous semble important de donner des moyens supplémentaires, augmenter de 11% ces budgets alors que l'on demande à nos directeurs et à nos équipes de faire des efforts dans l'entreprise, je considère que c'est une avancée et une augmentation extrêmement importante et j'espère que vous la percevez comme telle. Ça montre que l'on vous accompagne, que l'on vous respecte et que l'on vous donne les moyens d'avancer.

L'année 2018 elle commencera en fanfare, avec l'installation de trois choses nouvelles dans notre mutuelle. Je regarde Gabi et je le remercie d'être là, d'avoir accepté une mission qui n'est pas simple ; celle de l'installation et du pilotage de la Commission Doctrine et prospective. Pourquoi Gabi ? D'abord parce que c'est un grand sage, il a une expérience et c'est surtout parce que nous avons beaucoup échangé depuis un an et demi. Nous estimons qu'il faut donner du contenu pour que dans les



territoires, dans la relation avec nos délégués, pour leur donner la possibilité d'être mieux armés pour pouvoir aborder ces sujets-là.

Quand je suis rentré en mutualité, ça remonte à 17 ans, on ne parlait pas de tuyauterie, même s'il y avait des regroupements qui pouvaient se faire, on parlait protection sociale, on parlait d'accès aux soins, on parlait de la santé en entreprise, on parlait également de prévention. Bref, j'ai le sentiment depuis ces années et c'est normal Serge, puisqu'on est en face de gros projets qui nécessitent d'impliquer nos représentants adhérents. Mais on a probablement délaissé les questions qui touchaient à des questions de société et de protection sociale. Et je te remercie beaucoup Serge d'être intervenu sur ces sujets-là, parce que je considère que c'est extrêmement important et c'est un investissement que nous ferons davantage dans les années qui viennent et notamment pour répondre aux attentes de nos nouveaux délégués qui voudront s'investir dans leur mutuelle parce qu'ils attendent qu'on leur parle de leur santé. Parce que la santé ça nous concerne tous, parce que la protection sociale est un bien précieux, parce qu'à côté de la solidarité familiale qui est naturelle, à côté de la solidarité institutionnelle, de la solidarité nationale, c'est le patrimoine de ceux qui n'en n'ont pas.

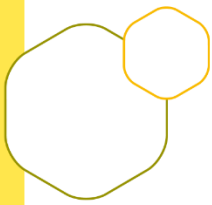
Le seul levier sur lequel on puisse agir c'est le nôtre, nous les acteurs de la solidarité active, nous qui au fond ne sommes pas obligatoire, on est que volontaire, on est que complémentaire. C'est pourquoi notre rôle est tellement précieux pour permettre l'accès aux soins et pour permettre de temporiser les restes à charge particulièrement lourds qui pèsent sur un certain nombre d'usagers et un certain nombre de français et c'est pourquoi nous devons reprendre la question de la protection sociale, voir loin, parce que le paysage de la santé, le paysage de la protection sociale est en train d'évoluer de manière importante. Vont être bousculés nos systèmes de protection en matière de retraites, vont être bousculés notre système d'organisation de la santé face aux défis des maladies chroniques. D'ailleurs même la Cours des Comptes à travers ses propositions, mentionne bien que nous avons encore beaucoup à faire pour transformer notre système de santé et le rendre beaucoup plus opérant.

Grâce à Gabi, grâce à un Comité que nous mettrons en place, nous imaginerons le temps long, voir loin et faire des propositions. Il abordera notamment pour l'année qui vient deux sujets importants. Le sujet de la portabilité, tout le monde en parle et c'est un sujet majeur dans nos entreprises. Mais au fond, quand on dit « portabilité », ça devient un slogan : la question de la portabilité c'est de définir comment on la met en pratique et en actes. Et je pense qu'on peut être solidaire à travers la portabilité, mais il faut qu'on trouve et qu'on invente nous même les outils. La commission aura pour vocation de travailler sur ce point.

Et puis on le voit bien notre système de santé, notamment le partenariat entre l'Assurance Maladie obligatoire et l'Assurance Maladie obligatoire est interrogée aujourd'hui et puisque c'est un sujet qui pose question, qui peut parfois nous bousculer il est important que Gabi et l'équipe de la Commission travaillent sur ce sujet. Pour nous permettre d'en débattre lors de notre prochain Parlement des Territoires, probablement ce sera celui du mois de novembre 2018.

Une commission sera donc installée, une commission nouvelle également sur l'économie sociale et solidaire qui sera présidée par Marie-Pierre Lebreton qui vous le savez est déléguée à nos côtés sur le sujet de l'économie sociale et solidaire et de ses acteurs avec lesquels nous avons une part de notre avenir à construire. Ce sera également l'occasion de désigner un délégué national à la RSE, ce sera Pierre qui portera cette délégation. J'ai souhaité qu'il y ait un délégué politique aux côtés de nos équipes sur cette question de la RSE. Parce que je suis convaincu que nous avons à travailler sur une emprunte mutualiste. Il existe une emprunte carbone, une emprunte sociale, il existe un certain nombre d'indicateurs, je considère que sur les spécificités qui sont les nôtres, nous devons le faire.

Trois acteurs nouveaux, ce sera l'occasion pour l'année 2018, de lancer au printemps ces réunions régionales qui viendront préparer notre Assemblée Générale. Nous les organiserons du mois d'avril au mois de mai. Ce sera notamment l'occasion de se pencher que la nécessité de modifier le mode de désignation, la durée des mandats, de s'interroger sur la place des délégués dans l'organisation et le fonctionnement. On ne sera pas dans un Big-bang statutaire, mais il y aura probablement des



ajustements que l'on proposera à notre Assemblée Générale et ce sera l'occasion de pouvoir aborder ces questions lors de notre Assemblée Générale. Celle-ci se tiendra à Lyon, 12 ans après la création d'Harmonie Mutuelle, dans ce lieu qui a été important dans l'histoire et l'identité qui est la nôtre. Nous rendrons hommage à un homme pour qui nous avons beaucoup d'estime et d'affection, Guy Herry, qui se bat contre la maladie et que nous espérons le revoir bientôt pour le saluer dignement à l'occasion de ce grand moment à Lyon.

C'est une belle année qui nous attend à Lyon. Une année qui va être riche, une année qui va compléter les actions que vous menez dans les territoires et les régions. Il s'agira d'une année qui marquera, une fois encore, la manière dont nous pouvons concevoir la vie mutualiste au sein d'Harmonie Mutuelle, c'est à dire une vie mutualiste forte, solide, ouverte, portée sur les enjeux de demain. Merci à tous pour votre participation.

Stéphane Courgeon

Merci Stéphane Junique.

Bernard pour conclure, il nous reste 10 min.

Bernard Dif

Ca a été une journée dense, merci encore à Stéphane Junique, merci à tous les intervenants de cette journée. Chacun a pu s'exprimer, chacun l'a fait avec qualité je pense. Un grand merci à toute l'équipe qui travaille avec moi, collaborateurs et élus, merci pour cette relation de confiance qui nous permet de faire ensemble du bon travail. Merci à vous tous, parce que sans votre participation active, ce Parlement des Territoires n'aurait pas été aussi réussi.

Je vous dis à bientôt et bon retour à chacun.