

**« Les arbres
aux racines profondes
sont ceux
qui montent haut. »**

Frédéric Mistral

SOMMAIRE

PRÉFACE

Étienne Caniard, président de la Fédération nationale de la Mutualité Française

• 6

AVANT-PROPOS

• 8

1^{RE} PARTIE : LE RÉCIT / RACINES ET AMBITIONS

1.1 L'ancrage territorial

• 13



MUT'29, ENFANT DE LA DÉSUNION (1984-1985)

• 15

- > Les dégâts collatéraux de la « double appartenance »
- > De l'engagement syndical à l'engagement mutualiste
- > Mut'29 : une mutuelle partie de rien



ANJOU-TOURAIN-VENDÉE (ATV) : LA DIMENSION INTERDÉPARTEMENTALE (1986-1990)

• 19

- > Un périmètre départemental devenu trop étroit
- > « Un réflexe de solidarité physique »
- > Prudence, consensus, structuration : le décollage est réussi



LA LORRAINE EN ORDRE DE MARCHÉ... À CONTRE-COURANT MUTUALISTE (1988-1999)

• 25

- > Le parti pris de l'action
- > Respect, jalousies et craintes
- > « Vous avez juridiquement tort car vous êtes politiquement minoritaires »
- > Au-delà des frontières régionales, Sarthe et Mayenne
- > À la recherche du bon positionnement



LOIRE-ATLANTIQUE : L'EMPREINTE SYNDICALE (1976-1995)

• 33

- > Réseau syndical et réseau mutualiste
- > Une réforme institutionnelle inédite
- > Les mutuelles rattrapées par le marché



EURE-ET-LOIR, NIÈVRE, LOIRET : UNE UNION POUR LE « VAL DE FRANCE » (1986-1992)

• 39

- > Le regroupement des forces départementales
- > Partage Val de France : l'union technique... en attendant mieux



TARN, TARN-ET-GARONNE : LA SOLIDARITÉ AU PAYS (1987-1994)

• 43

- > Un chromosome mutualiste
- > Infomut et RIM : deux GIE interdépartementaux
- > La route de Toulouse passe par Rodez



RHÔNE-ALPES : PATRONS ET COLS BLANCS (1984-2002)

• 49

- > MSM Mieux-Être : le tissu industriel savoyard
- > Camec-MSM Mieux-Être : les « cols blancs » lyonnais

- 
DES CÉVENNES À L'HÉRAULT : MUTUELLE DU SUD (1989-1994) • 53
 > En quête de partenaire
- 
IMADIÈS, LA BELLE NORMANDE (1986-2000) • 55
 > La mutuelle des notables et la mutuelle des ouvriers
 > Mutuelle et union départementale : les limites de l'intégration
 > « Il faut construire dans le durable »
- 1.2 Des entreprises au service de pôles régionaux** • 61
- 
HARMONIE MUTUALITÉ : LA NAISSANCE D'UNE ENTREPRISE (1990-1999) • 63
 > La commission des assurances mutualistes : un vrai ciment pour ATV
 > Une véritable politique commerciale
 > « L'élargissement dans le cadre d'une continuité régionale maîtrisable »
 > La crise de croissance : subsidiarité et proximité
- 
MUTOUEST : À L'OUEST, DU NOUVEAU (1997-2000) • 69
 > L'union avant la fusion
 > « À défaut d'argent, un leader naturel »
- 
HARMONIE : UNE STRUCTURE DE GROUPE AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT (1999-2001) • 73
 > Plan stratégique : un positionnement confirmé
 > Mutalis : un outil pour le développement de la prévoyance
 > L'évolution des structures : révolution en Vendée
 > Nouveau Code de la Mutualité : une organisation autour de deux unions pour Harmonie
- 
PRÉVIADÉ-MUTOUEST : CONTRE TOUTE ATTENTE (1999-2003) • 79
 > « On fait trop peur. Il faut rentrer à la Fédé ! »
 > « On est à La Gravelle... et on arrive à Rennes ! »
 > « Deux coqs dans la même basse-cour »
 > « Il y a du granit dans les deux »
- 
SPHERIA, TERRAIN D'EXPÉRIMENTATIONS (1996-2005) • 85
 > De Partage à Spheria : l'axe Orléans-Nantes-Bordeaux
 > Spheria Vie : une société d'assurances à capitaux mutualistes
 > L'innovation en assistance et en informatique
 > De Spheria à Ressources Mutuelles : les fiançailles rompues avec Harmonie et MCD
- 
SANTÉVIE : L'ART DU MILLEFEUILLE (1994-2007) • 91
 > « Hors-la-loi » mutualiste
 > « L'identité de chacun, la force de tous »
 > À la conquête de Toulouse
 > Une entreprise unique... pour huit mutuelles
- 
EXISTENCE : DU PARITARISME À LA MUTUALITÉ (2000-2007) • 97
 > Mutuelle Sud Rhône-Alpes Mieux-Être : sur les chemins de Médéric
 > Existence : l'identité mutualiste

1.3 L'ambition nationale	• 101
 HARMONIE MUTUALITÉ : LA FIN DE LA CONTINUITÉ GÉOGRAPHIQUE (2002-2006) <ul style="list-style-type: none"> > Mutinter : une porte ouverte vers la région parisienne > Limousin, Méditerranée, Auvergne : au-delà des frontières naturelles > Mutuelle Atlantique : l'arrivée d'un « poids lourd » 	• 103
 PRÉVADIÈS : ENTRE BRETAGNE ET LORRAINE, LE CHEMIN DE LA NORMANDIE (2005-2006) <ul style="list-style-type: none"> > « Le respect de la parole donnée » > « On n'a pas beaucoup dépensé en audit » 	• 107
 HARMONIE MUTUELLES : LA STRATÉGIE NATIONALE (2003-2011) <ul style="list-style-type: none"> > Un paysage mutualiste en recomposition > Alliance Mutualiste « une démarche de solidarité croissante » > Harmonie Mutuelles : couverture nationale et services renforcés > Kalivia, réseau de soins 	• 111
 PRÉVADIÈS : L'EXTENSION PROFESSIONNELLE ET GÉOGRAPHIQUE (2006-2010) <ul style="list-style-type: none"> > Deux gros coups sur le marché des professionnels indépendants > La Bourgogne en deux temps... > ... La Champagne-Ardenne aussi 	• 119
 HARMONIE MUTUALITÉ : DE L'UNION À LA FUSION (2003-2008) <ul style="list-style-type: none"> > « On avait fixé l'horizon, pas la date » > Alliance Mutualiste et Mutuelle Atlantique : des « boosters » pour la fusion > Valeurs fondatrices et performance économique 	• 123
 SANTÉVIE : LA FIN DES « GAULOISERIES » (2007-2012) <ul style="list-style-type: none"> > 2007 : « Pas question de fusionner » > 2009 : la fusion régionale d'abord... > 2010 : la recherche d'un partenaire de dimension nationale 	• 127
 EXISTENCE : DE LA CRISE DE GOUVERNANCE AU CHOIX STRATÉGIQUE (2008-2012) <ul style="list-style-type: none"> > Solution régionale ou nationale ? 	• 133
 SPHERIA VAL DE FRANCE : RETOUR VERS LE FUTUR (2003-2012) <ul style="list-style-type: none"> > « Tout partenariat repose sur la confiance » 	• 137
 HARMONIE MUTUELLE(S), DU PLURIEL AU SINGULIER (2007-2012) <ul style="list-style-type: none"> > D'Ampleo à Mutex SA : « Être sur la photo » > Une ligne directrice sur la voie de la fusion > La machine à fusion se met en marche > La galaxie Harmonie 	• 141
 2013, ANNÉE STRATÉGIQUE <ul style="list-style-type: none"> > La régionalisation, principe de base de l'organisation de la mutuelle > Harmonie Services Mutualistes : le « bras armé » pour l'offre de soins et de services > Entreprises, fonction publique, professions indépendantes : le groupe renforce ses positions > L'UMG, colonne vertébrale du groupe 	• 149

2^E PARTIE : L'ANALYSE / BOUILLON DE CULTURES

- 2.1 « Interpros » et fonctionnaires :
une cohabitation à géométrie variable** • 161
- > Sociaux-libéraux et solidaristes
 - > Le « pacte d'union » : organiser la coexistence
 - > Des positionnements différents sur le marché de la santé
 - > FNM-FNMI : « je t'aime... moi non plus ! »
 - > Un « alignement culturel »
- 2.2 Des sociétés de personnes** • 169
- > L'engagement dans la vie de la cité
 - > Chrétiens-démocrates, patrons sociaux, syndicalistes réformistes...
 - > Au-delà des frontières professionnelles
- 2.3 Unionistes et fusionnistes** • 175
- > L'union, entre proximité et subsidiarité
 - > La fusion, un processus irréversible
 - > La confiance entre les hommes, clé du succès
 - > Les femmes, un rôle à conforter
 - > Le dialogue social, valeur ajoutée
- 2.4 Les pionniers** • 183
- > Claude Hemme, le visionnaire
 - > Guy Herry, le combattant

3^E PARTIE : LE PROJET / L'AVENTURE CONTINUE

- Acteur global de santé** • 197
- Joseph Deniaud et François Venturini

4^E PARTIE : LA SYNTHÈSE / REPÈRES HISTORIQUES

- Prévadiès** • 206
- Harmonie Mutualité** • 212
- Existence** • 218
- Santévie** • 222
- Spheria Val de France** • 226
- BIBLIOGRAPHIE • 230
- REMERCIEMENTS • 231

PREFACE

Étienne Caniard,
*président de la
Fédération
nationale
de la Mutualité
Française*

Harmonie Mutuelle, premier rassemblement de mutuelles interprofessionnelles, est opérationnelle depuis le 1^{er} janvier 2013. C'est la genèse de ce jeune et, déjà, grand groupe que nous propose Alain Rey, auteur tout autant que témoin de cette « aventure humaine ». Au-delà du brio avec lequel sont campés personnages et atmosphères, au-delà de la reconstitution d'un puzzle dont certaines pièces ont pu échapper au spectateur le plus vigilant, l'ouvrage présente un triple intérêt : humain comme le rappelle le titre, historique, stratégique.

Humain, parce qu'il donne à chaque contributeur – collaborateur, militant, dirigeant bénévole – la mesure rétrospective du projet auquel il a participé.

De fait, si Harmonie Mutuelle se situe aujourd'hui dans le « top 5 » des acteurs de santé, la narration de chacune des étapes de sa construction montre que le chemin emprunté n'a pas été un long fleuve tranquille !

Il apparaît que la seule logique d'être plus fort ne suffit pas à rassembler. Que peut s'y opposer une revendication – parfois viscérale – d'autonomie, au risque, pour la structure qui s'en prévaut, de s'isoler, voire de disparaître...

Dans le juste équilibre à trouver entre ces deux tendances, la qualité de la relation humaine joue un rôle prééminent, qualité que possèdent, incontestablement, les pionniers de cette entreprise : Claude Hemme et Guy Herry, avec lesquels j'ai eu la chance de travailler.

Le deuxième intérêt de cet ouvrage est historique. Il offre, en effet, un éclairage sur une composante du mouvement mutualiste fort peu étudiée jusque-là – en l'occurrence les mutuelles interprofessionnelles –, dans une période contemporaine décisive pour la Mutualité.

Les années 1980 ouvrent sur un élargissement sans précédent de la concurrence dans le champ de la santé. Les assureurs investissent tous azimuts un secteur en fort potentiel du fait d'une diminution des remboursements de soins par l'Assurance maladie. De leur côté, les banques se lancent dans la diversification, créant un nouveau concept : la bancassurance. Mais la concurrence n'est pas seulement externe, elle s'exerce aussi au sein du mouvement mutualiste.

Face à des acteurs, pour certains d'envergure nationale, aux moyens importants en marketing et forces commerciales, la survie de mutuelles qui recrutent sur une base locale des travailleurs en majorité indépendants est en jeu. Se posent donc les questions de leur extension géographique et professionnelle, des moyens et outils, mais aussi de l'architecture politique du mouvement.

Les années 1990 signent la normalisation européenne. Contraintes juridiques, réglementaires et prudentielles se cumulent, renforçant le besoin de se regrouper, rendant plus aiguë la difficulté à se différencier. Le phénomène de concentration et de banalisation, déjà à l'œuvre, s'accélère.

Le XXI^e siècle débute, quant à lui, sur une crise sans précédent. L'ampleur de leur dette déborde les pays riches. Le système social français est interrogé de toutes parts et, avec lui, la légitimité des mutuelles. C'est dans ce contexte de changements majeurs que se construit Harmonie Mutuelle.

En cette période d'incertitude, quelle stratégie adopter ? C'est là le troisième apport de cet ouvrage. Valeurs, fonctionnement, structuration, partenaires, périmètres : tout au long du périple retracé par Alain Rey, les différentes facettes du modèle mutualiste sont passées au crible. En synthèse, la question est la suivante : entre contraintes gestionnaires et conservation de la spécificité et de l'identité mutualiste, entre performance économique et performance sociale, est-il possible de trouver un point d'équilibre ?

Se revendiquer acteur mutualiste induit de lier les deux, confirmer les protagonistes de l'aventure Harmonie ; donc, concrétiser la promesse sociale ainsi faite.

J'insisterai sur ce dernier point, car cette concrétisation, cette preuve de notre différence, ce que je nomme le « service social rendu » mutualiste, constitue la pierre angulaire de tout édifice d'avenir. C'est, en effet, sur cette pierre que se construisent la confiance des adhérents tout autant que l'adhésion de nouveaux militants. Donc notre futur.

Les mutations culturelles, sociales, économiques, technologiques de ces dernières années ont pu susciter, au sein du mouvement mutualiste, instabilité et doutes. Elles ont aussi provoqué des mouvements d'adaptation. L'édification du groupe Harmonie Mutuelle témoigne, à cet égard, de notre capacité à être partie prenante des changements et à exploiter, au-delà des risques, les opportunités.

La Mutualité a beaucoup évolué, mais cette évolution doit se poursuivre. En ce sens, je reprendrai la métaphore utilisée par Guy Herry lors de la première assemblée générale d'Harmonie Mutuelle : « Si nous pouvons être fiers de ce que nous avons fait, il ne s'agit pas de s'endormir sur nos lauriers (...). Il faut reprendre la mer après avoir atteint le port de la fusion. Et il y a gros temps. La houle est forte ! »

La houle est forte, c'est un fait. Mais notre ambition l'est plus encore !

La vie mutualiste est faite de rencontres...

La mienne doit beaucoup à Rolande Trempé, historienne, maître de thèse, qui m'a aiguillé vers la Mutualité, « parce que le terrain historique était peu travaillé et qu'il y avait beaucoup de choses à découvrir ». Et à André Cabrol, directeur de l'Union mutualiste tarnaise, qui tenait absolument à valoriser la culture mutualiste locale « pour mieux la projeter dans l'avenir ».

Voilà comment, entré en Mutualité pour en écrire l'histoire, j'ai été rapidement happé par l'actualité, et entraîné comme acteur dans une aventure professionnelle qui durera plus de quarante ans.

J'y ai fait de nombreuses autres rencontres, toutes plus enrichissantes les unes que les autres. J'y ai côtoyé des hommes et des femmes profondément attachés aux valeurs de solidarité, de démocratie, de responsabilité, luttant pour une meilleure protection sociale et l'accès aux soins du plus grand nombre. J'ai découvert à leurs côtés le désintéressement, la générosité, le respect des autres.

Du même coup, l'histoire mutualiste a pris pour moi une autre signification. La dimension humaine a dépassé la dimension institutionnelle. Parce que, en Mutualité plus qu'ailleurs peut-être, ce sont les hommes qui font les institutions.

D'un projet de thèse sur l'histoire mutualiste, je suis donc passé, quarante ans plus tard, à un ouvrage sur l'histoire des mutualistes.

La création d'Harmonie Mutuelle se prêtait parfaitement à ce genre d'exercice. Mon témoignage repose essentiellement sur les rencontres et les échanges que j'ai pu avoir avec les acteurs de cette belle aventure... parfois à des moments où nous ne partagions pas forcément les mêmes orientations, et où nous étions loin, les uns et les autres, d'en imaginer l'issue.

Ce livre est dédié à tous ceux qui ont fait Harmonie Mutuelle. Mais il est destiné principalement à ceux qui font et qui feront demain la vie de la mutuelle et du groupe.

Parce que le « bouillon de cultures » qui résulte de la fusion constitue le patrimoine génétique d'Harmonie et que son développement dans une identité commune est le gage de sa cohésion pour l'avenir.

Alain Rey

RACI
ET
AMBIBI

N E E S

1. Le récit

T I O N S





1 RACINES ET AMBITIONS

1.1

L'ancrage territorial

« La Mutualité de développement tranquille a vécu », a conclu le congrès de la Fédération nationale de la Mutualité Française, à Vittel en 1973.

Dans les années qui suivent, le paysage mutualiste se modifie sous l'influence des facteurs économiques, du transfert des centres de décision et des premières mesures relatives à la prévoyance collective.

Mais la Mutualité des années 1980 reste organisée sur des bases territoriales, dans une structure pyramidale dont le pivot est l'« union départementale ».

Celle-ci rassemble, dans chaque département, trois types de mutuelles : les mutuelles de la fonction publique, organisées nationalement depuis 1947 et décentralisées en « sections locales » ; les mutuelles d'entreprise, dans les entreprises les plus importantes ; les mutuelles interprofessionnelles, qui recrutent dans toutes les catégories de population, essentiellement à titre individuel. De petite taille, ces dernières se regroupent pour se réassurer au sein de « caisses médico-chirurgicales », qui sont fréquemment gérées dans le cadre des unions départementales.





Mut'29, enfant de la désunion

(1984-1985)

Mut'29 est née de la scission, au niveau national, entre la Fédération nationale de la Mutualité Française (FNMF) et la Fédération nationale des mutuelles de travailleurs (FNMT) : la fin de la « double appartenance », en 1984, obligeait les groupements mutualistes adhérant à la FNMF à choisir une seule affiliation fédérale. Sous l'influence de la CGT, très présente dans les mutuelles du département - dont la Mutuelle de la Marine -, l'Union mutualiste du Finistère choisit la FNMT et se place donc en marge de la FNMF. Militant CFDT à l'arsenal de Brest, Guy Herry prend la tête d'un mouvement d'opposition à cette décision, non seulement au sein de la Mutuelle de la Marine proprement dite, mais aussi dans le département du Finistère, en créant de toutes pièces une nouvelle mutuelle, Mut'29, avec l'appui de la FNMF.



...**Lorient, juin 1984.** René Teulade, président de la Fédération nationale de la Mutualité Française (FNMF), s'est déplacé en personne pour participer à l'assemblée générale de la Mutuelle de la Marine.

L'enjeu est d'importance : la Mutuelle de la Marine, membre de la FNMF, est aussi adhérente de la Fédération nationale des mutuelles de travailleurs (FNMT), groupement de mutuelles né dans les années 1960 à l'initiative de militants CGT. C'est le système dit de la « double appartenance », que l'assemblée générale de la FNMF vient de condamner à la suite de plusieurs conflits internes et de prises de position de la FNMT jugées inspirées idéologiquement par la CGT et le Parti communiste.

LES DÉGÂTS COLLATÉRAUX DE LA « DOUBLE APPARTENANCE »

À la tribune, René Teulade expose aux 150 délégués venus de toute la France le processus de « clarification » engagé par la FNMF, qui oblige les mutuelles à se déterminer dans leur adhésion à l'une ou l'autre des deux fédérations.

Il connaît les limites de ses arguments devant une assemblée majoritairement composée de délégués issus de la CGT. Il peut compter toutefois sur la présence à ses côtés d'Yvon Deniel, vice-président de la mutuelle, lui-même encarté CGT mais favorable au maintien de la Mutuelle de la Marine dans la FNMF.

À la fin de son exposé, un délégué de l'arsenal de Toulon prend la parole : « Je demande que soit mise au vote l'adhésion de la Mutuelle de la Marine à la FNMT. »

Le vote qui s'ensuit lui est favorable. La Mutuelle de la Marine se trouve donc engagée dans une démarche de scission que ses instances - très partagées sur le sujet - vont devoir gérer face à la FNMF, dont l'assemblée générale, quelques jours plus tard, vote la fin de la double appartenance !

Permanent syndical CFDT à l'arsenal de Brest, Guy Herry assiste à cette occasion à sa première assemblée générale en tant que délégué de la Mutuelle de la Marine.

Jusque-là, si ses fonctions syndicales l'amenaient à suivre les évolutions de la mutuelle, il n'avait pas jugé bon de s'investir directement, faisant confiance à ses collègues de la CFDT, devenus en quelques années syndicalement majoritaires à l'arsenal de Brest.

Mais là, devant ce qu'il considère comme une « mise sous tutelle de la mutuelle par la CGT », il décide d'engager le bras de fer avec ses adversaires syndicaux.

« **Il nous a tous fallu dépasser nos propres histoires pour nous concentrer sur les questions mutualistes.** »

Guy Herry

...**Paris, juillet 1984.** Dans le bureau de René Teulade, à Paris, Guy Herry confie son inquiétude au président à propos de la situation locale : « Si on ne fait rien, les deux mutuelles interprofessionnelles et l'union départementale du Finistère vont passer à la FNMT ! ». Et il avance une solution : « Il faut créer une mutuelle interprofessionnelle pour être présent au sein de l'union départementale mutualiste. »

Bien qu'officiellement réticent à l'idée d'engager la Fédération aux côtés d'une mutuelle, René Teulade accepte le principe et met à la disposition des futurs dirigeants, via le secteur entreprises de la FNMF et le service de prévoyance Mutex, des moyens humains et financiers (prêt) pour créer la nouvelle mutuelle.

Parallèlement, les réseaux mutualistes se mobilisent, notamment dans la sphère des entreprises : le président de l'Union des caisses autonomes et des services de prévoyance mutualistes, Jean Duchange, et le représentant de la caisse de prévoyance Médéric à la FNMF, Jean Gardin, personnalités influentes dans les milieux patronaux, jouent les intermédiaires avec le CNPF (Conseil national du patronat français), au niveau national et au niveau local.

Une rencontre est organisée à cet effet entre les représentants des organisations syndicales « non CGT » et le secrétaire général de l'Union patronale du Finistère. L'appui de cette organisation est nécessaire, car il s'agit aussi de sauver les contrats de prévoyance collective (dont les employeurs étaient signataires) gérés par la Mutualité Française dans le département.

DE L'ENGAGEMENT SYNDICAL À L'ENGAGEMENT MUTUALISTE

Guy Herry se souvient de cette rencontre à l'auberge de jeunesse du port de commerce de Brest, « surnaturelle » dans le contexte de l'époque, marquée par des mouvements sociaux très durs : « Notre interlocuteur avait été notre adversaire en tant qu'officier de l'aéronautique, à l'arsenal, quelques années auparavant. Il nous a tous fallu dépasser nos propres histoires pour nous concentrer sur les questions mutualistes. Nous avons terminé les statuts à trois heures du matin ! »

...**Brest, 1^{er} janvier 1985.** Mut'29 est opérationnelle... mais elle n'a pas encore un seul adhérent ! Guy Herry en est le président. Robert Boucher, l'ami fidèle, ancien permanent CFDT, quitte la caisse de prévoyance CRI pour prendre la direction des services, dont la seule salariée est Martine Kerjean. Tous deux l'accompagneront ensuite dans toute sa carrière mutualiste. Le conseil d'administration de Mut'29 est mis en place autour d'une équipe de militants (1). Le secrétaire général de l'union patronale est vice-président de la nouvelle mutuelle.

(1) Monique Leroux, Josiane Gourmelon, Gustave Batany, Henri Rodallec, Jean Perrot, Jean André, Jean Henner, Noël Grignoux, Jean-Pierre Madec, Henri Roussel, Fanch Cloatre, Maurice Ancel, Yves Bideau, Yvon Tanguy, Yvon Jacopin, Jean-Yves Peziat.

MUT'29 : UNE MUTUELLE PARTIE DE RIEN

Les premiers pas sont difficiles mais favorisés par la connaissance du milieu industriel, tant du côté employeur que du côté salarié. Prospectées une à une, de nombreuses entreprises font confiance à la nouvelle équipe et rejoignent Mut'29. Guy Herry témoigne : « Il fallait faire simple et se montrer persuasif. On était bon dans le discours, mais on ne connaissait pas grand-chose à la gestion d'une mutuelle. On a tout appris sur le tas. »

Pendant ce temps, les débats se poursuivent du côté de la Mutuelle de la Marine. Les opposants à la scission réussissent à composer une majorité au sein du conseil d'administration, ce qui permet à son président, Yvon Deniel, de déclarer à la tribune de l'assemblée générale de la FNMF, le 19 octobre 1985 : « C'est bien à la seule FNMF que la Mutuelle de la Marine adhère. »

Pour autant, l'influence de la FNMT (et de la fraction dure de la CGT) dans les autres structures mutualistes du département reste encore vivace. L'assemblée générale de 1985 de l'Union mutualiste du Finistère ne réunit pas les deux tiers de voix nécessaires pour adopter la modification statutaire sur la fin de la double appartenance. L'union, et surtout ses réalisations sanitaires et sociales, tombe dans le giron des mutuelles de travailleurs.

...**Brest, 29 juin 1985.** Dans la foulée, les initiateurs de Mut'29, rejoints par d'autres mutuelles telles que la MGEN, la MNEF (étudiants), les mutuelles des agents des impôts, la Mutuelle générale des préfectures, les mutuelles Action, se réunissent en assemblée générale pour créer une nouvelle union départementale, affiliée à la FNMF. Guy Herry en fait l'annonce devant l'assemblée générale de la FNMF du 19 octobre 1985 : « L'Union finistérienne de la Mutualité Française est opérationnelle et elle rassemble 80 % des effectifs de l'ex-Union mutualiste du Finistère. »

Candidat au titre de cette nouvelle union départementale, Guy Herry est élu au conseil d'administration de la FNMF (2).

(2) Quelques années plus tard, devenu secrétaire général de la FNMF, Guy Herry négociera avec la Fédération des mutuelles de France (FMF, ex-FNMT) la réintégration au sein de la FNMF.

à suivre page 69





Anjou-Touraine- Vendée (ATV) : la dimension interdépartementale

(1986-1990)

Profondément enracinées dans leurs territoires, les mutuelles interprofessionnelles de Maine-et-Loire, d'Indre-et-Loire et de Vendée sont à l'origine de la création de l'union mutualiste interdépartementale « Anjou-Touraine-Vendée » (1988). Son objectif, par la mise en commun de moyens, est de favoriser le développement des mutuelles interprofessionnelles, tout en poursuivant la gestion des réalisations sanitaires et sociales qu'elles ont pour la plupart financées et qui constituent pour elles un élément indissociable de l'offre de garanties.



...**Tours, printemps 1986.** Présidents et directeurs des unions mutualistes des Pays de la Loire et de Bretagne (3) se retrouvent, deux à trois fois l'an, lors d'une réunion du Groupement régional des unions mutualistes de l'Ouest (Grumo). Ce groupement, créé dans les années 1960 sous l'œil inquiet de la FNMF, favorisait les échanges, officiellement « techniques » mais aussi « politiques », entre les unions sur l'évolution du monde mutualiste.

Toutefois, à l'exception de la mise à la disposition des adhérents d'une carte d'accès aux « œuvres sociales » de dix départements, le Grumo avait du mal à dépasser le stade des analyses et études communes pour déboucher sur des actions concrètes en faveur du développement des mutuelles. Mais, au bout de dix ans, il avait permis aux dirigeants mutualistes de se connaître, de se jauger, de s'apprécier aussi.

UN PÉRIMÈTRE DÉPARTEMENTAL DEVENU TROP ÉTROIT

C'était le cas des présidents et directeurs d'Indre-et-Loire, de Maine-et-Loire et de la Vendée, qui prenaient conscience à la fois de leurs ressemblances en termes de structures et de leurs difficultés communes à réagir aux évolutions du marché.

Les trois unions gèrent soit une mutuelle départementale (Indre-et-Loire), soit une mutuelle et une caisse chirurgicale (Maine-et-Loire), soit une caisse de réassurance regroupant les mutuelles locales à côté d'une mutuelle départementale (Vendée).

Toutes les trois sont engagées dans la gestion du régime obligatoire d'assurance maladie-maternité des travailleurs indépendants et sont présentes dans le monde agricole. Dans les trois départements, les taux de mutualisation sont très élevés, variant entre 40 % et 49 % de la population.

(3) Loire-Atlantique, Vendée, Maine-et-Loire, Sarthe, Mayenne (Pays de la Loire) ; Finistère, Côtes-d'Armor, Morbihan, Ille-et-Vilaine (Bretagne) ; l'Indre-et-Loire (Centre) est également associée.

Chacune de ces unions départementales gère des « œuvres sociales », ouvertes à tous les mutualistes, et la cohabitation est excellente entre représentants de la fonction publique et représentants interprofessionnels. Si bien que la question du devenir des mutuelles « locales » est parfaitement partagée par ceux qui sont déjà organisés nationalement et qui font profiter leurs collègues de leur expérience.

En Vendée, le président Gabriel Rivasseau est issu de la mutuelle des PTT, et, en Indre-et-Loire, le secrétaire général et principal animateur de la réflexion, Claude Hemme, est par ailleurs directeur de la section locale de la MGEN.

Qu'ils soient fonctionnaires ou issus du monde de l'entreprise, comme Paul Merceron (ingénieur chez Pechiney et président de la Mutuelle de l'Anjou) ou comme Maurice Blanchard (directeur du personnel aux Docks de France et président de l'union d'Indre-et-Loire), les dirigeants mutualistes sont tous des notables locaux, intégrés dans la vie économique et très attachés à l'identité mutualiste de leur département.

Ils sont aussi profondément humanistes, ancrés dans la culture de leurs territoires, entre catholicisme social-libéral et radicalisme solidariste. Et, s'ils ont tous la « fibre sociale », ils n'en sont pas moins attentifs à la dimension économique.

Confiants dans la vision réaliste de leurs présidents respectifs, les trois directeurs, Charles Mardelle (Indre-et-Loire), Bernard Bourgeois (Maine-et-Loire) et André Geffard (Vendée), conviennent de dépasser les modes de fonctionnement du Grumo. Il faut désormais rechercher les modalités d'une mise en commun de moyens qui permettrait d'enrayer la baisse des effectifs constatée ces dernières années, et qui engagerait les trois unions dans une démarche de regroupement au-delà d'un périmètre départemental, désormais trop étroit.

Directeur général adjoint de l'union départementale d'Indre-et-Loire, Jacques Garnier est chargé par ses collègues de coucher sur le papier les idées avancées en commun.

« UN RÉFLEXE DE SOLIDARITÉ PHYSIQUE »

...**Fontenay-le-Comte, 26 août 1986.** Le projet définitif est adopté lors d'une réunion de travail autour des présidents et directeurs. Il fait l'objet d'un « document hautement confidentiel » intitulé « Pour une mise en commun des moyens de gestion Anjou-Touraine-Vendée ».

Les « menaces » sont pointées - concurrence d'opérateurs plus puissants, frais fixes trop élevés, banalisation du tiers payant - et justifient « un réflexe de solidarité physique ». La réunion de moyens entre les trois unions doit permettre d'atteindre « la taille critique pour être crédible sur le marché », et cinq actions sont proposées dans ce sens concernant les placements financiers, la stratégie marketing, la communication, la formation et les échanges techniques.

Si l'idée en soi d'un regroupement de moyens n'est pas fondamentalement nouvelle, le projet ATV ose le mettre en forme de manière opérationnelle, en n'hésitant pas à fixer des objectifs et à mesurer des résultats : « L'union viendra des solidarités d'intérêt vécues chaque jour et qui démontreront leur utilité collective par leur efficacité immédiate et pratique. »

Les dirigeants mutualistes sont tous des notables locaux, très attachés à l'identité mutualiste de leur département.

Toutefois, les auteurs sont conscients des réactions que ne manquera pas de susciter une initiative de cette nature à la fois dans leurs structures respectives et dans le monde mutualiste en général. Aussi prennent-ils les précautions nécessaires en déclarant qu'il conviendra d'agir « graduellement », et ce « dans le cadre politique et institutionnel du pacte d'union », c'est-à-dire en respectant la souveraineté des unions départementales. Et ils tempèrent le caractère entrepreneurial de leur projet en précisant que « l'optimisation de l'Entreprise doit être conjuguée avec la préoccupation sociale, qui est la finalité ».

Dans la méthode aussi, on agit prudemment. La démarche est fondamentalement « participative » : tout au long de l'année 1987 sont organisées des rencontres, très largement délocalisées dans chaque département, entre présidents et directeurs d'abord, puis en y associant progressivement membres de Bureaux, administrateurs et cadres de direction. On passe beaucoup de temps à présenter les hommes et les structures, on détaille les organisations, on évoque les chantiers en cours et à venir...

...**Angers, 12 mars 1988.** Une assemblée générale constitutive, composée des délégués des trois unions départementales, porte sur les fonds baptismaux « ATV Mutualité », juridiquement « union d'unions de mutuelles », dont les objectifs ont été élargis, en plus de la mise en commun des moyens, à la gestion d'une caisse de réassurance et à la création de services techniques communs.

La mise en place de la gouvernance ne pose pas problème : les trois unions - qui sont numériquement, économiquement et sociologiquement semblables - sont représentées à égalité dans les instances de décision. Paul Merceron (président de l'union départementale et de la Mutuelle de l'Anjou) est porté à la présidence. Les deux autres présidents départementaux, Eugène Ferré (qui a succédé à Gabriel Rivasseau, décédé, en Vendée) et Maurice Blanchard (Indre-et-Loire), sont respectivement vice-président et secrétaire général d'ATV.

PRUDENCE, CONSENSUS, STRUCTURATION : LE DÉCOLLAGE EST RÉUSSI

Dans un premier temps - peut-être par prudence à l'égard des élus des mutuelles - la direction administrative n'est pas officialisée : Charles Mardelle (Indre-et-Loire) est nommé « coordonnateur » et interlocuteur du président. Proche de la retraite, il vient d'appeler à ses côtés, à Tours, André Geffard, précédemment directeur général en Vendée. Celui-ci, d'abord nommé directeur général de la Mutualité d'Indre-et-Loire en 1988, cumulera ensuite cette fonction avec la direction

générale d'ATV Mutualité. En Vendée, c'est Serge Allard, venu de la mutuelle parisienne UMC (Union des mutuelles cogérées), qui prend la direction générale.

ATV entreprend sa structuration administrative : Loïc Salomé est son premier salarié, en 1989, au poste de directeur du développement. Il est suivi, peu de temps après, par un responsable informatique et son équipe. Une revue mutualiste commune avec trois éditions, *Mutuelle Magazine*, est réalisée par une équipe rédactionnelle qui se structure autour de la rédactrice en chef, Anne-Marie Guimbretière.

Tous ces collaborateurs sont installés au siège social, partagé avec la Mutualité de l'Anjou, à Angers.

Peu à peu, sans faire de bruit, ATV Mutualité s'installe dans le paysage mutualiste. Dans les trois départements concernés, le travail préparatoire d'explication, la pertinence de l'analyse stratégique, la sobriété des annonces et la qualité des personnels de direction lui permettent d'occuper l'espace sans paraître remettre en cause les structures et les entreprises mutualistes déjà en place.

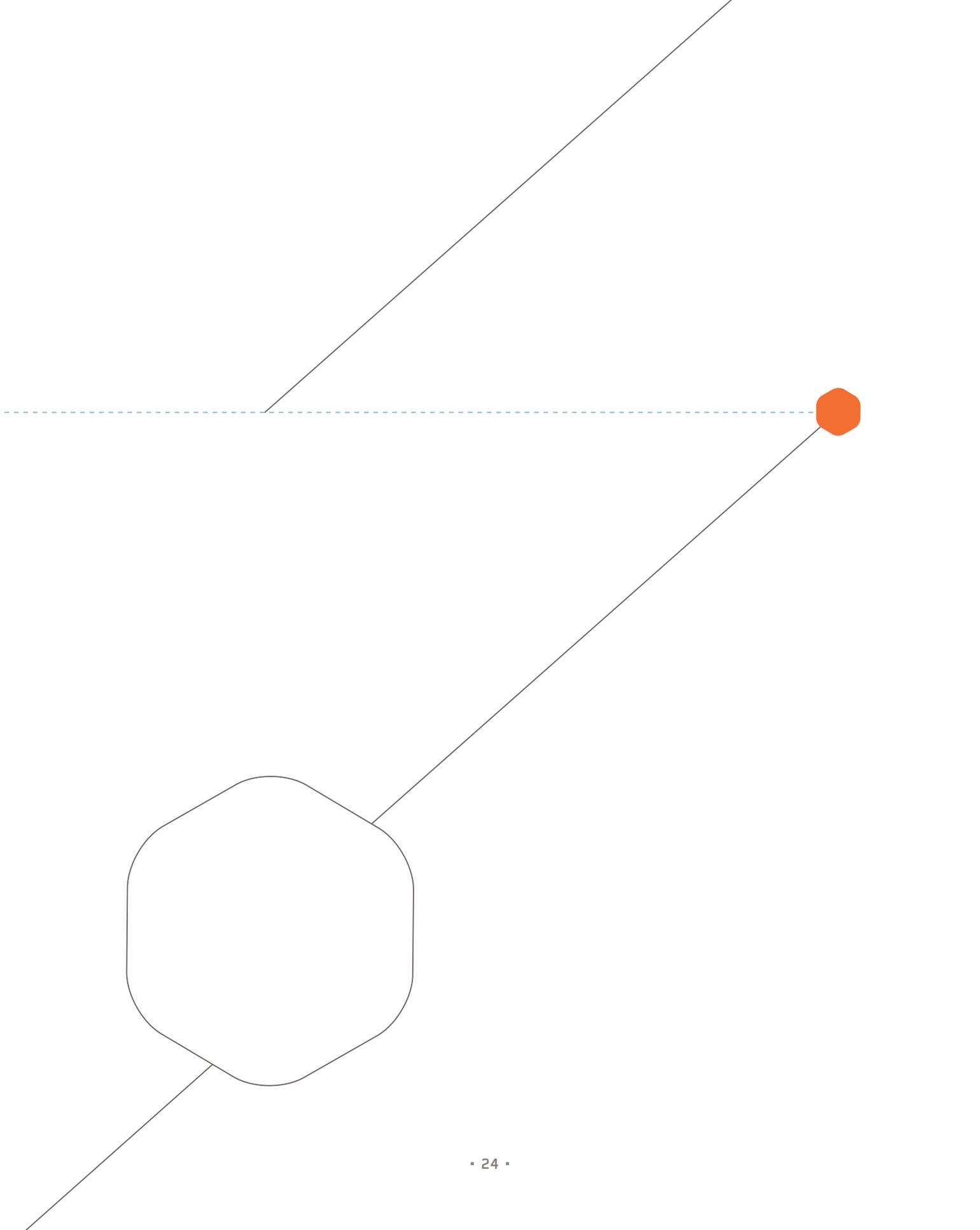
Au niveau régional, même si on regarde suivant les cas cette expérience nouvelle avec envie ou défiance, on garde ses distances au nom du respect du territoire de chacun. À la Mutualité Française, on est à la fois interpellé par la méthode, inquiet de voir s'installer une structure intermédiaire et intéressé par une initiative qui vient parfaitement illustrer une des conclusions du congrès de Nice (juin 1988) : « L'entreprise mutualiste, même performante, ne peut rester isolée. »

... **Angers, 26 novembre 1990.** Le conseil d'administration d'ATV tient sa séance dans les locaux de la Mutualité de l'Anjou, qui accueille désormais ses services administratifs. Incontestablement, la « fusée ATV » a réussi son décollage. Elle touche plus de 500 000 personnes protégées dans ses mutuelles interprofessionnelles, et ses structures emploient plus de 1000 salariés (1990). Elle apparaît désormais au douzième rang national dans le domaine de la complémentaire maladie.

C'est le moment qu'elle choisit pour se doter d'un nouveau pilote : Claude Hemme, secrétaire général de l'union d'Indre-et-Loire, président de la Mutualité Région Centre, succède à Paul Merceron à la présidence.

à suivre page 63







La Lorraine en ordre de marche... à contre-courant mutualiste

(1988-1999)

En conflit avec les unions mutualistes de leurs départements, et plus globalement avec la FNMF, les caisses chirurgicales des Vosges, de Meurthe-et-Moselle, de Moselle et de la Haute-Marne se regroupent en 1988 pour créer Préviade. Au moment où la FNMF fait de ses unions départementales le « pivot de l'action mutualiste », Préviade s'en éloigne et se lance dans une politique de développement régional. Elle continue sa progression parmi d'autres mutuelles en désaccord avec la politique fédérale, dans son environnement proche (Marne, Meuse, Saône-et-Loire), mais aussi en dehors de ses territoires d'origine (Sarthe, 1996 ; Mayenne, 1999).



...**Dijon, printemps 1988.** Michel Joliot, directeur de la CCMV (Caisse médico-chirurgicale de la Mutualité vosgienne), participe, avec son président René Balland, à une rencontre interrégionale organisée par l'Union nationale des caisses chirurgicales mutualistes (UNCCM). En Mutualité depuis vingt ans, l'homme est connu pour ses méthodes « commerciales », qui tranchent avec la timidité des pratiques mutualistes en la matière.

En conflit avec son union départementale – dirigée par les mutuelles de fonctionnaires –, irrité par le manque d'efficacité de la prévoyance de la Mutualité Française (Mutex) et mis en difficulté sur le terrain par la décomposition du tissu industriel vosgien, il est à la recherche de solutions pour relancer le développement de sa mutuelle.

« À la pause, on se réunit avec nos homologues de Meurthe-et-Moselle (4), et on se dit : ça suffit ! On ne peut compter que sur nous-mêmes. Il nous faut avancer ensemble ! »

LE PARTI PRIS DE L'ACTION

Primitivement avancée, l'idée d'un GIE commercial est jugée trop partielle. Les deux directeurs s'orientent naturellement vers une solution de fusion, en ayant en tête l'idée d'y associer au plus vite les collègues des départements voisins de Haute-Marne et de Moselle. Michel Joliot explique : « Il fallait d'abord qu'on s'ajuste à deux, parce que c'était la condition pour faire venir les autres. À quatre, on pouvait vivre ; à deux, on n'y serait pas arrivé... Et avec la fusion, il n'y avait pas de retour possible ! »

Jean-Luc Guillotin, directeur de la CCM de Meurthe-et-Moselle, dite Mutualité Lorraine, emboîte le pas de son collègue dans ce qu'il qualifie de « parti pris de l'action ». On se met d'accord sur le plan politique, le reste suivra après...

Mais, de ce point de vue, les choses vont plus vite dans les Vosges qu'en Meurthe-et-Moselle. La réunion commune des deux conseils d'administration, à Golbey, se déroule normalement. Jusqu'à la demande de suspension de séance par les délégués nancéiens.

Demandes d'explications, informations complémentaires, engagements réciproques meublent la deuxième partie de la séance, qui se conclut par l'adoption unanime du principe de fusion.

Les statuts à peine rédigés, une information est faite aux collègues régionaux, et des rencontres bilatérales sont organisées. Tour à tour, Jean-Marie Victor pour la Caisse chirurgicale de Moselle et Jean-Yves Roy (Haute-Marne) sont convaincus en même temps que leurs présidents respectifs, Pierre Taron et Henri Bligny.

(4) Martial Dirmann, président, et Jean-Luc Guillotin, directeur.

On se met d'accord sur le plan politique, le reste suivra après...

...**Nancy, octobre 1988.** Six mois à peine après les premières approches, une assemblée générale constitutive porte la nouvelle mutuelle sur les fonts baptismaux : Préviade naît de la fusion des quatre mutuelles.

Un système de présidence tournante est instauré : après Martial Dirmann, élu pour trois ans, ce sera le tour de chaque président de mutuelle fusionnée. Michel Joliot est nommé directeur général, et ses collègues occupent chacun une fonction dans le comité de direction.

RESPECT, JALOUSIES ET CRAINTES

Avec 350 000 personnes protégées, Préviade devient le premier regroupement interprofessionnel de cette envergure au sein de la Mutualité Française (quatre départements sur deux régions administratives, Lorraine et Champagne-Ardenne). De quoi attiser à la fois respect, jalousies et craintes.

Informé par les acteurs de la fusion, le directeur de l'UNCCM, Michel Agnus, se rend le lendemain dans le bureau du président de la Fédération, René Teulade. Ni l'UNCCM ni la FNMF n'avaient prévu une telle situation ! Et l'un et l'autre craignent une dérive assurantielle qui s'accompagnerait d'une « course au gigantisme ».

Avec le recul, Michel Joliot explique : « À l'époque, la mutualité interprofessionnelle était enfermée dans des structures départementales ; ça ne se faisait pas de sauter les frontières. La Fédé y veillait... mais elle n'y pouvait rien ! »

Et puis il y a aussi, évoquée sous le manteau, la mise en cause du rôle moteur des directeurs dans ce qui devrait rester « un dossier politique ».

De fait, le mouvement de regroupement est véritablement lancé dans la région : la mutuelle marnaise de prévoyance adhère en 1990, la mutuelle de la Meuse en 1991.

La « méthode Préviade » séduit les mutuelles interprofessionnelles, qui se trouvent en position de faiblesse au sein des unions départementales dominées par la fonction publique.

C'est la conséquence du « pacte d'union », règlement adopté par les instances de la FNMF, qui oblige les mutuelles à adhérer à l'union de leur département, mais qui limite au tiers des voix l'influence d'une seule mutuelle à l'assemblée générale.

Dans un paysage mutualiste très éclaté, avec nombre de petites mutuelles, souvent concurrentes entre elles localement, ce système favorise les mutuelles de la fonction publique, bien mieux organisées, qui maîtrisent ainsi la gouvernance des unions départementales.

C'est particulièrement le cas dans les territoires de l'Est, où se développe Préviade, qui revendique une présence dans les instances en rapport avec ses effectifs et le poids économique qu'ils représentent. Jean-Luc Guillotin, qui connaît ce problème en Meurthe-et-Moselle, s'entend répliquer par les dirigeants (fonctionnaires) de son union départementale : « Vous avez juridiquement tort car vous êtes politiquement minoritaires. »

« VOUS AVEZ JURIDIQUEMENT TORT CAR VOUS ÊTES POLITIQUEMENT MINORITAIRES »

Dans les Vosges, après une brève tentative à la présidence de l'union départementale, Préviade entre en conflit ouvert avec celle-ci et refuse de payer ses cotisations. Le nouveau siège de Préviade à Golbey, acheté en commun quelques années auparavant, est au centre des débats. La « médiation fédérale », animée par le président Teulade en personne, connaît plusieurs rebondissements, avant une entrevue décisive, à Paris.

...**Paris, septembre 1989.** Dans le bureau du président fédéral, la délégation de Préviade reste ferme tout en ouvrant les portes à la négociation. Le vice-président, Daniel Thiriet, qui conduit la délégation, se souvient : « Ça a duré une journée, et la discussion a été rude. Mais nous avons donné suffisamment de gages à René Teulade pour qu'il puisse prononcer un jugement qui mettrait tout le monde d'accord. » Préviade peut ainsi racheter à bon prix les parts de l'union départementale et récupérer la totalité du site de Golbey.

Mais le conflit avec les instances fédérales mutualistes porte aussi sur les méthodes. Préviade, qui base sa politique de développement sur une offre complète « santé-prévoyance », a besoin de produits performants, qu'elle souhaite diffuser sous sa propre identité. Ce n'est pas le choix de Mutex, le service de prévoyance de la Mutualité Française, qui refuse la « marque blanche ». Et Préviade, en opposition avec la FNMF au niveau local, peut difficilement accepter de faire la promotion d'une marque politiquement concurrente.

C'est ainsi que naît, en 1991, Préviade Conseil, société de courtage qui permet à la mutuelle, selon les propos de son directeur général, d'« acheter de la prévoyance sur le marché, sans rester prisonnier d'une exclusivité avec Mutex ».

La situation devient rapidement intenable : en 1994, Mutex retire son agrément à Préviade. La mutuelle ne paye plus ses cotisations aux unions départementales de la région, ce qui l'exclut de fait de la FNMF.

Elle rejoint en 1996 la Fédération nationale interprofessionnelle des mutuelles (FNIM) (5), fédération minoritaire regroupant essentiellement des petites et moyennes mutuelles locales ou mutuelles d'entreprise. Elle devient alors « hors-la-loi fédérale » et est exclue de la Fédération nationale de la Mutualité interprofessionnelle (FNMI), à l'initiative notamment du secrétaire général de la FNMF, Guy Herry.

De plus en plus isolée dans le mouvement mutualiste « officiel », Préviade continue pourtant d'attirer de petites mutuelles de la région (comme la mutuelle Le Châtelet en Saône-et-Loire), pas mécontentes de trouver un partenaire de poids capable de tenir tête à la FNMF et à ses représentants régionaux. Une attitude que Michel Joliot attribue à la « culture de la fusion. On était tous des Teutons ! On réussissait, on ne licenciat personne... et on avait le bon positionnement en n'étant pas à la Fédé. »

Tout, pourtant, ne réussit pas spontanément : une amorce de fusion, engagée avec Mutalpes, mutuelle interprofessionnelle rayonnant sur les Alpes-de-Haute-Provence, les Hautes-Alpes et les Alpes-Maritimes, échoue après plusieurs mois de négociations stériles.

AU-DELÀ DES FRONTIÈRES RÉGIONALES, SARTHE ET MAYENNE

Le développement rapide de Préviade dans l'est de la France n'est pas passé inaperçu dans le mouvement mutualiste, pas plus que ses démêlés avec les structures fédérales. Au point de faire contagion dans d'autres régions, et d'abord dans l'Ouest, où la Complémentaire chirurgie-maladie (COCM) de la Sarthe connaît les mêmes problèmes relationnels avec son union départementale.

La tentation des dirigeants de l'union départementale d'utiliser les réserves de la COCM pour le développement des réalisations sanitaires crée des tensions qui conduisent la COCM à créer elle-même trois centres d'optique.

La COCM est aussi en conflit avec Mutex, et crée avec les mutuelles de Loire-Atlantique et la mutuelle de la Mayenne une « caisse autonome » pour assurer en direct des produits de prévoyance et d'assurance-vie. La sanction tombe, comme pour Préviade : la COCM est déconventionnée par Mutex.

Jean-Claude Caussan, le directeur, qui partageait jusque-là son temps entre la mutuelle et l'union départementale, est un homme de tempérament qui accepte mal les compromis. Il comprend

(5) Créée en 1989, la FNIM a revendiqué, selon les périodes entre 1 et 2,5 millions d'adhérents, au moment où la FNMF en représentait autour de 30 millions. Préviade quittera définitivement la FNIM en 2000.

qu'il faut trancher. Échaudé par une première expérience quelques années plus tôt au sein de l'union départementale de Charente-Maritime, aguerri par un passage à l'union départementale de Loire-Atlantique, il ne croit pas - ne croit plus! - à la complémentarité mutuelle interprofessionnelle-union départementale dans une même structure. Proche de son départ en retraite, il connaît bien son collègue de Préviade pour le rencontrer régulièrement lors des réunions de l'Union nationale des caisses chirurgicales et partage à la fois ses méthodes et ses ressentiments à l'égard de la FNMF.

...**Le Mans, 17 novembre 1995.** La convergence stratégique mène rapidement à la fusion : les 692 délégués de l'assemblée générale, représentant les 107 000 adhérents de la COCM de la Sarthe, votent à une large majorité (96 %) la fusion avec Préviade.

Du même coup, Préviade, qui avait déjà avant les autres franchi les frontières départementales, saute désormais les frontières régionales, ce qui n'est pas du tout du goût de la FNMF et, sur place, de l'union départementale, qui a besoin de s'appuyer sur une structure interprofessionnelle. C'est ainsi qu'avec l'aide fédérale l'union départementale crée artificiellement une nouvelle mutuelle (Mutuelle du Maine), concurrente de Préviade dans le département de la Sarthe.

Les dirigeants de l'ex-COCM devenue Préviade acceptent mal cette ingérence fédérale. En leur nom, Jean-Claude Caussan dépêche un huissier auprès du secrétaire général de la FNMF, Guy Herry, pour lui rappeler que le Code de la Mutualité ne permet pas à une fédération de s'immiscer dans le fonctionnement de ses groupements affiliés.

À LA RECHERCHE DU BON POSITIONNEMENT

Au même moment, une grave crise secoue la Mutualité interprofessionnelle, partagée entre les pro- et les anti-FNMF. Son président, Philippe Candas, n'est pas reconduit dans son mandat. Il est « récupéré » par Préviade, qui en fait le directeur de sa fondation, récemment créée.

S'amorce alors un processus de rapprochement avec la mutuelle de la Mayenne, dont Philippe Candas est le président. La fusion interviendra en 1999.

Préviade grossit mais est à la recherche d'un positionnement stable. Le besoin d'un adossement institutionnel se fait sentir pour une mutuelle en bonne santé économique et qui a atteint une dimension respectable avec 700 000 adhérents.

Elle ne trouve pas ses marques dans la FNMF, tant les objectifs sont confus entre des composantes hétéroclites. « Une pétaudière », selon Michel Joliot.

Un huissier est dépêché auprès du secrétaire général de la FNMF pour lui rappeler le Code de la Mutualité.

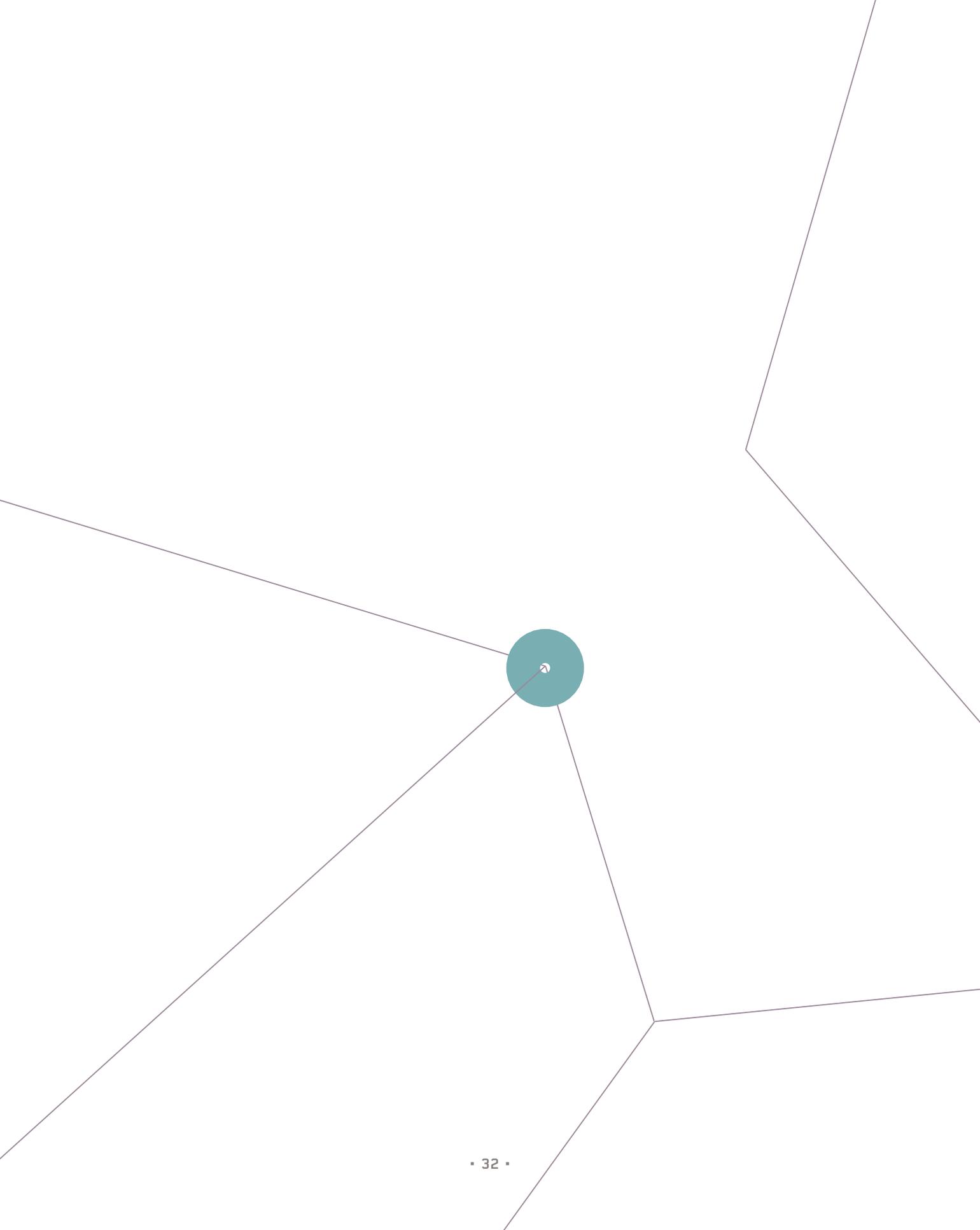
Un rapprochement avec l'institution de prévoyance APRI butte sur des questions financières et une différence de culture qui pourrait être rédhibitoire pour les élus de la mutuelle. Des discussions avec les Assurances du Crédit mutuel (ACM), à Strasbourg, restent aussi sans lendemain.

Cette instabilité rejaille sur le fonctionnement interne. La structure administrative, qui s'est élargie du fait des différentes fusions, a besoin de repères. La place de Philippe Candas - entre fondation et mutuelle - est contestée, et le système de « présidence tournante » montre ses limites.

Et puis Préviade s'expose aux attaques des « légitimistes » de la FNMF. D'ailleurs, comme dans la Sarthe, à l'initiative de la Fédération, la mutuelle Mut'55 vient d'être créée dans la Meuse, sur le territoire historique de Préviade...

à suivre page 79







Loire-Atlantique : l'empreinte syndicale

(1976-1995)

Le mouvement mutualiste en Loire-Atlantique, profondément marqué par l'empreinte syndicale, se réunit dans les années 1970 au sein de l'Union mutualiste de Loire-Atlantique (UMLA), dont la mutuelle Loire-Atlantique Mutualité (LAM) sera la figure de proue. Lieu d'expérimentations et d'innovations en matière d'accès aux soins, l'UMLA procède en 1990 à une réforme institutionnelle originale en séparant ses diverses activités.

Soucieux de maintenir une pratique démocratique forte, les dirigeants de l'UMLA resteront très attentifs à la vie des structures de proximité. Mais la puissance de l'UMLA restera longtemps un obstacle à la conclusion de partenariats avec ses homologues.



Touchant toutes les couches de la société, implantée aussi bien dans les villes, près des entreprises, que dans les territoires ruraux, la Mutualité de Loire-Atlantique de l'après-guerre apparaît aussi importante quantitativement que disparate sociologiquement et dispersée géographiquement.

Dans les années 1970, cependant, émergent deux courants, personnifiés par leur lieu d'implantation à Nantes :

- le courant dit « de Bel-Air », constitué dans la mouvance du syndicalisme chrétien (CFTC, qui l'héberge dans ses locaux), et organisé autour de l'Union mutualiste familiale ;
- le courant dit « de Désiré-Colombe », abritant l'Union départementale des sociétés mutualistes, composée d'environ 200 sociétés représentatives du tissu économique et des territoires urbains et ruraux du département. Cette union disposait déjà d'un important réseau de réalisations sanitaires et sociales au service des mutualistes et de la population en général.

RÉSEAU SYNDICAL ET RÉSEAU MUTUALISTE

- **Nantes, 1976.** Réunis dans un premier temps (1972) dans une fédération mutualiste de Loire-Atlantique, les deux courants conviennent d'organiser le mouvement départemental en créant, d'une part, l'Union mutualiste de Loire-Atlantique (UMLA), qui siégera à Désiré-Colombe et rassemblera toutes les mutuelles et la gestion des œuvres sociales, et, d'autre part, Loire-Atlantique Mutualité (LAM), qui regroupera en une seule entité les quatre principales mutuelles interprofessionnelles à vocation départementale, et qui siégera à Bel Air.

Premier d'une longue série de militants syndicaux qui accéderont aux responsabilités mutualistes, Marcel Peyraud occupe la présidence de l'UMLA de 1976 à 1991. Il marquera de son empreinte l'évolution de la Mutualité dans le département, dont il portera la parole au conseil d'administration de la Mutualité Française de 1973 à 1992.

Avec d'autres syndicalistes, il a basculé dans la Mutualité lorsque les ordonnances de 1967 sur la Sécurité sociale ont mis fin à l'élection directe des administrateurs pour un « paritarisme de façade » qui ne convenait pas à ceux qui, comme lui, avaient participé à la création des caisses départementales et régionales de cette institution nouvelle (6). Il formera autour de lui toute une génération de militants syndicaux à la défense de la Sécurité sociale et à l'action mutualiste dans les entreprises.

Le réseau syndical et le réseau mutualiste s'imbriquent étroitement dans la mutuelle LAM, bien articulée autour de « correspondants » chargés de faire le lien entre les adhérents et la mutuelle, et d'animer la vie démocratique sur le terrain.

(6) Marcel Peyraud a présidé la caisse régionale d'assurance maladie de 1955 à 1967.

Le premier contrat collectif obligatoire en Mutualité est signé en 1973 dans l'entreprise Huard, à Châteaubriant.

Joseph Deniaud, alors secrétaire de l'union départementale CFDT (7), se souvient : « Dès qu'une question se posait dans le champ syndical en matière sociale, et sur toutes les questions de santé, on appelait LAM. La mutuelle était l'opérateur exclusif. » Cette force militante de proximité sera la base du développement de LAM, comme elle sera l'inspiratrice de la politique de l'UMLA.

Car LAM est devenue la plus importante mutuelle du département, et elle fournit une bonne partie des ressources financières... et humaines à l'union départementale, qui rassemble, au début des années 1980, 600 000 adhérents dans 198 sociétés mutualistes de base, ce qui la place dans le peloton de tête des unions départementales au sein de la Mutualité Française.

Elle est depuis longtemps un lieu d'expérimentations et d'innovations en matière d'accès aux soins. Dès 1908, la création de la pharmacie mutualiste rue Scribe à Nantes, puis celle de la pharmacie de Saint-Nazaire en 1920 faisaient de la Mutualité de Loire-Atlantique une pionnière en matière de tiers payant ; un centre médical à Nantes (1935), puis une clinique chirurgicale rue Désiré-Colombe (1936) ont complété très tôt ce dispositif, qui ne cessera de se développer dans l'après-guerre : deux cliniques supplémentaires à Nantes (1951) et à Saint-Nazaire (1958), des centres d'optique (à partir de 1962), des centres dentaires, une maison de retraite (1972), un village de vacances (1976).

L'UMLA développe aussi autour d'elle d'autres activités dans un cadre coopératif ou associatif dans ce qu'on identifie comme des « organismes autonomes d'obédience mutualiste » : Centre social coopératif d'optique (SA coopérative), club Air et Soleil (association loi 1901), Association familiale mutualité retraite (association loi 1901), Crédit immobilier familial (SA), Centre informatique Atlantique Mutualité (GIE).

UNE RÉFORME INSTITUTIONNELLE INÉDITE

Cette puissance institutionnelle, parfaitement maîtrisée politiquement, sur un territoire très actif économiquement, n'est pas de nature - dans un premier temps au moins - à inciter à la recherche d'alliances extérieures. Les dirigeants de l'UMLA sont davantage préoccupés par l'organisation du mouvement au niveau départemental, dans le souci permanent d'atteindre l'efficacité économique et sociale en maintenant une vie démocratique forte, et donc les structures de proximité correspondantes. C'est la raison pour laquelle, si un processus de fusion s'enclenche parmi les petites sociétés locales, il s'effectue lentement, sans modifier sensiblement le paysage

(7) Joseph Deniaud deviendra président de LAM en 2000, d'Harmonie Mutualité en 2008 et d'Harmonie Mutuelle en 2013.

institutionnel mutualiste. Mais la juxtaposition de plusieurs catégories de mutuelles (fonctionnaires, interprofessionnelles, entreprises) au sein de l'union départementale, si elle se justifie pleinement du point de vue de l'action fédérative, trouve ses limites dans le financement des réalisations sanitaires et sociales, qui repose essentiellement sur les mutuelles interprofessionnelles, dont LAM est la figure de proue.

...**Nantes, 1990.** L'assemblée générale de l'UMLA procède à une réforme institutionnelle inédite dans le mouvement, qui préfigure la réforme du Code de la Mutualité de 2001. L'union départementale, regroupement des mutuelles de toute nature, conserve sa mission fédérative, et trois unions sont créées parallèlement : l'union des réalisations pour la gestion des activités sanitaires et sociales, l'union des Garanties pour gérer les activités d'assurance santé-prévoyance et une union de moyens pour gérer l'ensemble.

Cette clarification va permettre aux mutuelles interprofessionnelles, au sein de l'UMLA, de défendre des positions et une vision stratégique en rapport avec l'évolution de leur marché. C'est à ce titre que les mutualistes de Loire-Atlantique pourront s'engager dans des opérations de partenariat ou de rapprochement avec leurs homologues d'autres départements.

Mais l'UMLA fait peur. À l'époque, elle représente à elle seule l'équivalent des trois unions voisines regroupées au sein d'ATV. Ses effectifs interprofessionnels sont équivalents à ceux des quatre caisses chirurgicales qui viennent de fusionner dans Préviade. Si elle est très active dans l'animation des instances de réflexion comme le Grumo ou Partage, son leadership est parfois contesté, et ses idées ont du mal à passer le cap de la conception théorique.

Il faudra attendre la fin des années 1990 pour voir apparaître les premières réalisations concrètes dans le cadre de l'union Sphera.

LES MUTUELLES RATTRAPÉES PAR LE MARCHÉ

Si la réforme institutionnelle a clarifié l'organisation de la Mutualité de Loire-Atlantique autour de ses métiers, elle n'a pas pour autant résolu les problèmes des mutuelles elles-mêmes, tant dans leurs structures que dans leur offre de produits et de services.

Lieu de réflexion commune, l'union des Garanties fait le constat d'une inadaptation au marché qui se traduit par des pertes importantes d'adhérents, principalement des jeunes. Marguerite Aubry, la présidente, résume la situation : « Entre les plus jeunes et les plus âgés, le rapport des prestations versées va de 1 à 7, alors qu'il n'est que de 1 à 3 pour les cotisations que nous appelons. La part de soli-

Désormais le marketing n'est plus un mot tabou, l'activité commerciale est professionnalisée...

darité que nous demandons aux jeunes est disproportionnée et les entraîne vers la concurrence.» La refonte des grilles tarifaires, au début des années 1990, limite la perte d'effectifs mais ne l'enraye pas. Il reste encore trente-trois mutuelles au sein de l'union des Garanties, pour lesquelles une véritable politique commerciale s'impose.

C'est le challenge qui est proposé à Bruno Ceron, engagé en 1994 comme « directeur commercial », avec l'objectif de retrouver dans les meilleurs délais le cap des 250 000 personnes protégées pour la mutuelle LAM, qui représente 70 % des effectifs.

La terminologie utilisée, le profil du poste témoignent de la volonté des dirigeants de rompre avec les méthodes précédentes. Désormais le marketing n'est plus un mot tabou, l'activité commerciale est professionnalisée... et le rôle de l'élu évolue simultanément vers des fonctions politiques et représentatives.

Mais le changement ne se décrète pas. Il faut l'accompagner, en interne auprès de collaborateurs pas toujours préparés à changer de métier, en externe auprès d'un public très conditionné par l'image de la mutuelle. C'est le cas principalement dans le secteur des garanties collectives, où les références syndicales ne constituent pas forcément la meilleure approche pour les chefs d'entreprise...

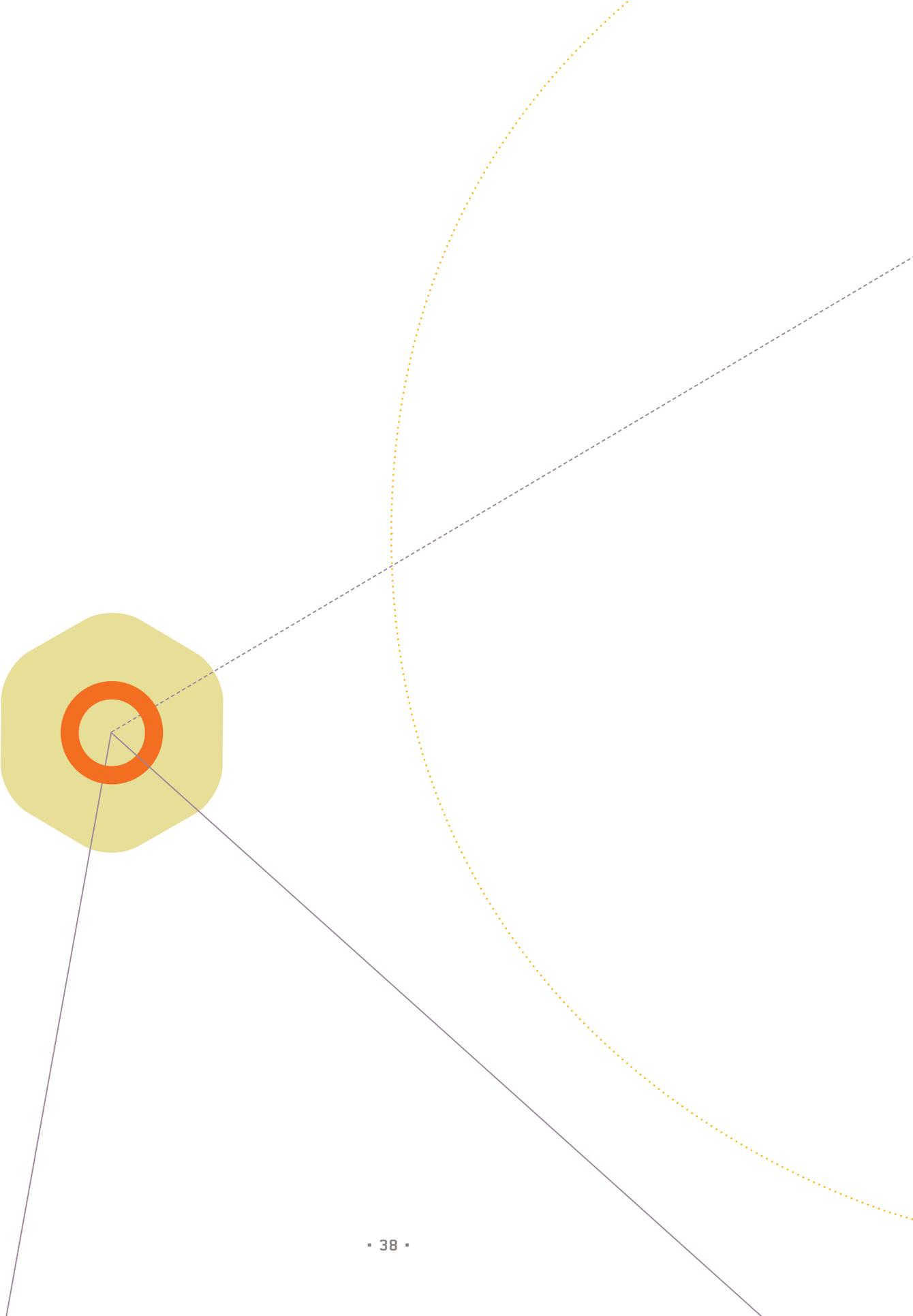
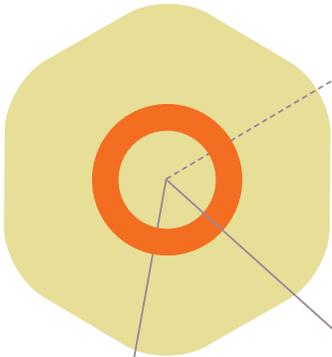
Pourtant, LAM compte bien des atouts, et notamment son appartenance à l'union départementale, qui lui permet de présenter une offre assurances-soins des plus complètes, favorisant ainsi l'accès aux soins de ses adhérents dans les meilleures conditions. Le pari est tenu et le cap des 250 000 adhérents est à nouveau franchi à la fin de l'année 1995.

... **Nantes, 15 novembre 2002.** Les changements de méthode et les résultats obtenus collectivement, l'apparition des banques sur le marché de la santé (8), la nécessité de répondre aux nouvelles règles du Code de la Mutualité ont fini de convaincre les petites mutuelles de changer de dimension. Après plusieurs mois de consultations et de négociations, les trente-trois mutuelles de l'union des Garanties fusionnent pour créer une seule entité. Même si celle-ci garde une connotation plurielle - les Mutuelles de Loire-Atlantique -, Marcel Peyraud, l'inspirateur, peut annoncer que « la solidarité va désormais concerner toutes les mutuelles, de la plus petite à la plus grande, et pour la totalité des risques ». Cette connotation disparaîtra en 2004, la mutuelle s'intitulant définitivement Mutuelle Atlantique.

(8) À partir de 1997, le Crédit agricole, la Banque populaire et le Crédit mutuel sont présents en Loire-Atlantique sur le marché de la santé.

à suivre page 85







Eure-et-Loir, Nièvre, Loiret : une union pour le «Val de France»

(1986-1992)

Comme toutes les mutuelles interprofessionnelles un peu partout en France, celles du « Val de France » accusent, dès la fin des années 1970, les premiers coups de la concurrence extérieure, incitée à intervenir sur un marché de plus en plus ouvert du fait des réductions de la couverture sociale obligatoire.

Encore nombreuses et isolées, elles sont intégrées dans les unions départementales mutualistes, qui les réassurent, au sein desquelles, dispersées, elles n'ont pas toujours le poids suffisant pour faire entendre leur voix.



...**Chartres, 1986.** Comme chaque année, l'assemblée générale de l'union départementale mutualiste d'Eure-et-Loir doit voter les cotisations de la caisse chirurgicale, service d'union, qui réassure une grande partie des mutuelles interprofessionnelles locales. Le débat est économique – il faut assurer l'équilibre financier de la caisse – mais il est aussi, ce jour-là, politique : faut-il prendre en charge, sur les cotisations mutualistes, le forfait journalier hospitalier, dont le montant doit être porté de 20 à 25 francs ? (9)

La Mutualité Française tout entière est divisée sur le sujet, entre ceux qui prônent le réalisme (il faut garantir le meilleur remboursement aux adhérents) et ceux qui estiment que la prise en charge par la mutuelle va encourager les gouvernants à poursuivre dans la voie du désengagement de la Sécurité sociale.

La même fracture existe au sein de l'union départementale d'Eure-et-Loir, et le front des « anti » est mené par les délégués des mutuelles de la fonction publique, qui participent à l'assemblée générale au titre de l'activité fédérative et de la gestion des réalisations sanitaires et sociales... mais qui ne sont pas concernés par les cotisations de la caisse chirurgicale départementale, puisque leurs propres cotisations dépendent de leurs mutuelles nationales ! Pourtant, leurs arguments font mouche, et l'assemblée vote contre la prise en charge du supplément.

Elle reviendra sur cette décision un an plus tard, après que la plupart des mutuelles de la fonction publique ont voté dans leur assemblée générale la prise en charge du forfait journalier hospitalier...

L'année suivante, toujours en assemblée générale, le même problème se pose pour l'adoption d'un barème à tranches d'âge destiné à enrayer la chute des effectifs chez les jeunes et le creusement de déficits. Cette fois-ci, une concertation préalable aboutit à l'adoption par les mutuelles de fonctionnaires d'une attitude de réserve dans une décision dont les enjeux ne sont pas les leurs.

Ce type de situation (qui n'est pas spécifique au département d'Eure-et-Loir, et que l'on rencontre dans plusieurs départements en France) démontre l'inadaptation des structures mutualistes de l'époque où l'expression politique est parfois déconnectée des responsabilités gestionnaires. Elle incite, en tout cas, les dirigeants mutualistes locaux à rechercher des solutions pour prendre véritablement en main leur destinée.

LE REGROUPEMENT DES FORCES DÉPARTEMENTALES

L'absence de véritable stratégie commerciale tend à vider peu à peu de leur effectif les petites mutuelles qui ne répondent plus, tant sur le plan des produits que sur le plan des services,

(9) Instauré en 1983 (plan de redressement de la Sécurité sociale dit « plan Bérézgovoy »), le forfait journalier hospitalier restait à la charge du malade pour un montant de 20 F (soit 3,05 €). Il est passé à 25 F (soit 3,81 €) en 1987. En 2013, le montant de ce forfait est de 18 €.

aux besoins de leurs adhérents. Les jeunes, en particulier, sont attirés par les tarifs avantageux proposés par les sociétés commerciales qui pratiquent déjà la « sélection des risques ». La modulation des cotisations en fonction de l'âge devient une clause de survie, comme le développement d'une gestion informatisée plus performante pour le paiement des prestations.

...**Nevers, 1986.** Le tissu mutualiste est resté longtemps très éclaté dans le département de la Nièvre. Une assemblée générale extraordinaire adopte le regroupement des mutuelles locales au sein de la Mutuelle familiale de la Nièvre, qui participe à l'union départementale tout en conservant sa gestion propre.

...**Orléans, 1987.** Dans le Loiret, la Mutuelle médico-chirurgicale du Loiret (MMCL) rassemble, dès 1970, vingt-cinq mutuelles locales, ce qui en fait la principale force mutualiste du département. Si elle participe au fonctionnement de l'union départementale, qui gère des cabinets dentaires et des magasins d'optique, ses relations avec ses dirigeants, issus de la fonction publique, sont plutôt tendues. Sa place n'y étant pas reconnue à la dimension de ses effectifs, elle s'en retire en 1981 pour y revenir en 1984 en application du pacte d'union de la FNMF.

Forte d'une implantation renforcée et d'une bonne santé économique, la MMCL simplifie son identité pour devenir Mutuelle du Loiret. Elle couvre alors plus de 160 000 personnes dans le département.

...**Eure-et-Loir, 1988.** Le directeur de l'union départementale mutualiste d'Eure-et-Loir, Bernard Burg, qui a en charge la gestion de dix-neuf mutuelles (20 000 personnes protégées) dans le cadre de la caisse chirurgicale, sait qu'il faut agir sans tarder. Il participe à toutes les assemblées générales locales et convainc les mutuelles de se regrouper sur une base géographique plus étendue, autour des principales villes du département.

C'est ainsi que naissent la Mutuelle du Val du Loir (Châteaudun), la Mutuelle du Val de l'Eure (Dreux) et la Mutuelle familiale d'Eure-et-Loir (Chartres). Ces trois mutuelles, gérées en commun dans un premier temps au sein de l'union départementale, à travers une structure spécifique (union technique de gestion des garanties, 1992), fusionneront en 1996 pour créer une seule mutuelle interprofessionnelle départementale, Mutuelle d'Eure-et-Loir Santé.

Cette mutuelle prend en même temps son autonomie et bénéficie du transfert d'une grande partie de l'actif de l'union départementale, en plein accord avec les représentants des mutuelles de la fonction publique.

La modulation des cotisations en fonction de l'âge devient une clause de survie.

La Mutualité interprofessionnelle d'Eure-et-Loir est désormais majeure et peut envisager sa propre stratégie de développement, car sa taille reste encore modeste (30 000 personnes protégées, 45 salariés) et ses concurrents sont nombreux, notamment la Mutuelle familiale des travailleurs, qui occupe le terrain des entreprises grâce à son implantation syndicale.

PARTAGE VAL DE FRANCE : L'UNION TECHNIQUE... EN ATTENDANT MIEUX

Les trois mutuelles interprofessionnelles d'Eure-et-Loir, de la Nièvre et du Loiret, très proches géographiquement et sociologiquement, bien installées sur leurs marchés respectifs, nouent alors des contacts étroits qui ne préjugent pas encore de regroupements futurs. Les dirigeants d'Eure-et-Loir, notamment, tiennent à garder leurs distances avec la Mutuelle du Loiret, beaucoup plus puissante et mieux organisée... et surtout, qui vient d'embaucher leur directeur !

Malgré tout, elles intègrent toutes les trois, en 1990, le GIE Partage, qui rassemble des mutuelles interprofessionnelles de toute la France dans l'objectif de mettre en commun des moyens en termes de gestion et de développement.

Pour participer à ce groupement, les trois mutuelles constitueront entre elles une union technique dénommée « Partage Val de France » (1992). Le directeur de la Mutuelle du Loiret, Jean-Claude Chaligné, deviendra secrétaire général et un des principaux animateurs du GIE Partage.

à suivre **page 85** ● ● ●





Tarn, Tarn-et-Garonne : la solidarité au pays

(1987-1994)

C'est à Gaillac, dans le Tarn, que l'on trouve trace de la plus ancienne forme d'organisation mutualiste du Groupe Harmonie (1781). L'ancienneté du tissu mutualiste, son organisation au sein de l'Union mutualiste tarnaise ont permis de constituer un réseau important de services de santé qui complètent l'activité d'assurance des mutuelles, et qui font leur succès auprès de la population : plus d'un Tarnais sur deux est mutualiste.



...**Albi, septembre 1987.** La Mutualité Française a choisi le Tarn pour son premier colloque national intitulé « Mutualité et protection sociale ». Les historiens les plus qualifiés de l'histoire sociale y analysent le rôle original de la Mutualité dans la construction du système français de protection sociale. (10)

Le choix d'Albi n'est pas anodin, tant le pays tarnais symbolise la permanence de l'idéal de solidarité dans les actions mutualistes à travers les âges.

L'Union mutualiste tarnaise fédère alors une soixantaine de sociétés mutualistes locales, héritières des sociétés de secours mutuels, nées pour la plupart au milieu du XIX^e siècle et dépositaires, suivant les cas, d'une solidarité géographique (le périmètre de la ville ou du canton est le plus fréquent), corporatiste (regroupements d'artisans, d'agriculteurs, de salariés d'entreprises) ou religieuse (sociétés catholiques ou protestantes).

La particularité de la Mutualité dans le Tarn est d'avoir conservé ces formes de solidarité plutôt « affectives », en y ajoutant des formes plus « économiques » à travers des caisses départementales et un réseau très dense de réalisations sanitaires et sociales. Si bien que tout ce monde mutualiste (180 000 personnes sur une population de 340 000) se retrouve au sein d'une union départementale organisée autour des différents niveaux de solidarité mis en place par les mutuelles interprofessionnelles locales.

Les mutuelles de la fonction publique, elles, n'ont intégré que tardivement (1977) l'union départementale, sur la base d'un statut particulier qui limitait leur influence puisqu'elles ne participaient pas au financement des réalisations sanitaires et sociales. Elles ont alors régulièrement pris part aux débats politiques sans interférer dans les décisions concernant la gestion des mutuelles locales.

UN CHROMOSOME MUTUALISTE

Le président de l'UMT, Yves Robert, qui partage sa vie entre les marchés de pays, où il vend ses produits d'artisan vannier, et les innombrables réunions dans chaque société mutualiste, aux quatre coins du département, attribue cette situation à l'existence d'une sorte de « chromosome mutualiste » qui aurait permis l'union de tous les Tarnais pour défendre « la santé au pays » (11).

La solidarité s'exprime tout naturellement au niveau des cotisations : au sein de l'union départementale, chacune des mutuelles locales adhère obligatoirement à la caisse chirurgicale, qui assure ce que l'on appelle alors « les gros risques », mais qui constitue surtout le « trésor

(10) Madeleine Rebérioux, Henri Hatzfeld, Rolande Trempé, Michel Dreyfus, Bernard Gibaud. Cf. « Mutualité et protection sociale, colloque national d'Albi », CIEM, 1987. (11) Vidéogramme institutionnel, « UMT, La santé au pays », septembre 1983 ; repris dans *Le Mutualiste tarnais*, n° 81, septembre 1984, éditorial du président.

de guerre» de l'UMT. Et chaque mutuelle reverse à l'union une cotisation de 7 francs (12) par mutualiste et par an, destinée à financer les réalisations sanitaires et sociales. Cabinets dentaires, centres d'optique, services de soins à domicile, établissements d'hospitalisation, logements-foyers se sont développés grâce à cette contribution, dont le montant total a été évalué à 4 740 000 euros entre 1960 et 2001.

L'Union mutualiste tarnaise est aussi le seul organisme mutualiste en France à gérer un centre de transfusion sanguine, qu'elle a créé avec les fonds et les dons de sang des mutualistes dès 1952. (13)

Mais si l'organisation des solidarités a pu atteindre ce degré d'efficacité, c'est parce que les dirigeants de l'union se sont toujours efforcés de respecter les différentes identités dans un département géographiquement, sociologiquement et politiquement très divisé. On ne peut oublier que le Tarn fut à la fois la terre de l'hérésie cathare et le pays natal de Jean Jaurès ! Aussi, pour composer avec cette histoire, et avec les hommes qui la perpétuent, et pour conserver vivant ce tissu mutualiste hétérogène, faut-il s'accommoder de montages techniques et juridiques parfois complexes.

C'est ainsi que la soixantaine de mutuelles locales interprofessionnelles existant à la fin des années 1980 couvrent, suivant les cas, d'une centaine à plusieurs milliers d'adhérents. Elles se retrouvent au sein d'une «caisse de compensation», qui a pour objet de limiter les écarts des cotisations et d'harmoniser la politique tarifaire...

Mais chaque mutuelle assure elle-même les risques «soins médicaux et pharmaceutiques», avec des taux de remboursement très différents, et se réassure pour les autres risques auprès de la caisse médico-chirurgicale de l'UMT. Les adhérents des entreprises sont regroupés dans une mutuelle départementale, quand ils ne sont pas directement adhérents d'une des quatorze mutuelles spécialement créées au sein des entreprises.

Chaque structure a sa propre vie institutionnelle, avec son président, son conseil d'administration, son assemblée générale. L'ensemble est lourd à manier et ne permet pas de mener, sinon une véritable politique de développement (le marché départemental est déjà largement couvert), du moins une politique de gestion rationnelle et compréhensible par tous.

Une première tentative dite «réseau harmonisé de garanties et de services» a eu lieu à la fin des années 1970 avec la création de huit unions locales correspondant aux grands bassins de population. Mais elle n'a pas enclenché, comme dans d'autres départements, une dynamique

(12) 7 F = 1,07 €. (13) Devenu interdépartemental puis régional, le centre de transfusion sanguine a été géré par l'UMT jusqu'en 2000, date à laquelle il a été intégré à l'Établissement français du sang.

de fusion des mutuelles. Au contraire. Celles-ci, dégagées du souci gestionnaire, ont continué à fonctionner sans réelle activité économique, mais en conservant le poids politique de leur représentation dans les instances de l'union départementale.

Heureusement, la gestion administrative de la quasi-totalité des mutuelles est assurée par les services de l'UMT, décentralisés dans plusieurs agences de proximité qui assurent l'accueil du public et la promotion des garanties.

INFOMUT ET RIM : DEUX GIE INTERDÉPARTEMENTAUX

Cette gestion unifiée a permis la mise au point d'un système d'information commun, qui a donné naissance en 1981 à la création d'un GIE informatique (Infomut) avec la Société mutualiste médico-chirurgicale de Tarn-et-Garonne (SMMC). Cette mutuelle, leader dans son département avec 27 000 adhérents, gestionnaire d'un organisme conventionné pour l'assurance maladie des professions indépendantes, a dû faire face au départ de son directeur, et l'UMT a mis à sa disposition un de ses cadres, Gilbert Benazech. Celui-ci s'installera définitivement à Montauban et assurera à la fois la direction de la mutuelle et la mise en place du système d'information.

...**Gaillac, 7 juillet 1989.** La complicité et les échanges réguliers établis entre les deux organismes débouchent sur la création d'un autre GIE, le Réseau interdépartemental mutualiste (RIM). Il s'agit alors de mettre en commun des moyens opérationnels pour la gestion et le développement, dans le but de constituer progressivement une entreprise au service des mutuelles : la MTG-Mutuelle de Tarn-et-Garonne (nouvelle dénomination pour la SMMC) et l'UMT-Mutualité tarnaise pour le compte de ses mutuelles locales. Le conseil d'administration du GIE est présidé par Jean-Louis Faillières (MTG), et Christian Bru (UMT) en est le directeur.

Les effets de la concurrence commencent à se faire sentir : les mutuelles agricoles, jusque-là partenaires, ont pris le marché à leur compte depuis une dizaine d'années dans le cadre de Groupama. Les premiers accords collectifs dans le bâtiment ont échappé aux mutuelles locales, les institutions de prévoyance raflent quelques mises dans les entreprises, et l'on assiste aux premières « escarmouches » avec des mutuelles voisines qui cherchent à élargir leur périmètre au niveau régional.

Le territoire départemental, aussi bien occupé soit-il, n'est plus un terrain d'activité exclusif, et la solidarité départementale, aussi renforcée soit-elle, ne suffit plus à faire barrage aux tentatives venues de l'extérieur.

La solidarité départementale ne suffit plus à faire barrage aux tentatives venues de l'extérieur.

Aussi, la dimension interdépartementale s'impose-t-elle progressivement dans un paysage mutualiste qui tarde à évoluer dans la région Midi-Pyrénées.

LA ROUTE DE TOULOUSE PASSE PAR RODEZ

Pour les mutuelles interprofessionnelles du Tarn, figure de proue du RIM, la recherche de partenaires se heurte en interne à la dispersion de ses structures de gestion et en externe aux craintes qu'inspire sa puissance économique. L'UMT est la seule dans la région, avec l'union départementale voisine de l'Aveyron, à présenter une « offre globale » associant assurance complémentaire santé et réseau sanitaire et social.

Pour des raisons historiques, les deux départements ne sont pas naturellement tournés l'un vers l'autre. Mais, dans le cas présent, les intérêts sont communs : le développement ne peut s'imaginer sans un ancrage régional fort, à partir de la métropole régionale. Et si, pour les Aveyronnais, Albi se trouve géographiquement sur la route de Toulouse, les Tarnais, eux, ont bien compris qu'en Mutualité la route de Toulouse passerait par Rodez.

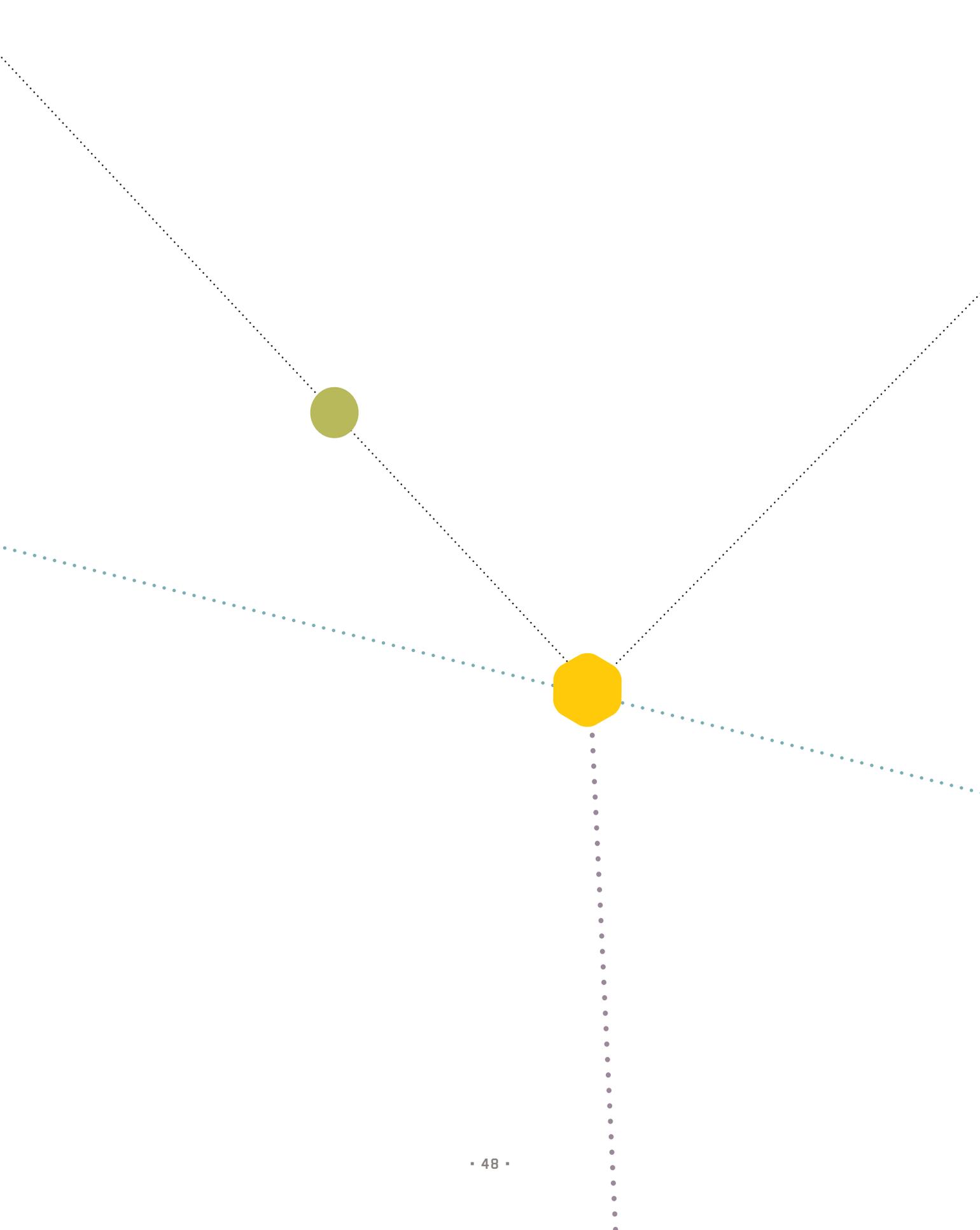
...**Baraqueville, juin 1991.** Un séminaire de réflexion réunit les cadres de direction de l'UMT-Mutualité tarnaise, de la Mutuelle de Tarn-et-Garonne et de l'UDSMA-Mutualité de l'Aveyron. La séance s'est plutôt bien passée, et les échanges ont porté, à l'invitation de cette dernière, sur l'élargissement du RIM à l'Aveyron. S'il ne se dégage pas d'emblée un enthousiasme fort parmi la vingtaine de participants, on sent toutefois une volonté affirmée de la part des deux directeurs, Christian Bru (Tarn) et Louis Farrenq (Aveyron). Et le déjeuner vient à point pour clôturer le séminaire dans une ambiance conviviale comme il sied entre mutualistes. On envisage même un « match retour » en terre tarnaise à la rentrée.

Mais le déjeuner se prolonge... et l'on sent comme un malaise gagner la table des directeurs, où les sujets de discussion se font rares. En fait, un détail reste à régler : qui paiera la note ? Après quelques atermoiements polis de part et d'autre, les deux directeurs comptent leurs troupes : chacun paiera pour les siens...

Cette anecdote donne le ton des échanges qui se poursuivront dans les années à venir entre les deux partenaires : le pragmatisme budgétaire l'emportera souvent sur la réflexion stratégique.

à suivre **page 91**







EXISTENCE

Rhône-Alpes : patrons et cols blancs

(1984-2002)

Le tissu industriel qui se développe dans les années 1960-1970 autour des entreprises florissantes de la vallée de l'Arve et de Haute-Savoie fournit un point d'ancrage idéal aux mutuelles interprofessionnelles et mutuelles d'entreprise, qui bénéficient de l'appui d'un patronat social très souvent intégré dans ces structures. Dans le même temps, des mutuelles de la région lyonnaise s'organisent autour de chefs d'entreprise et de cadres supérieurs par opposition aux mutuelles ouvrières, très présentes dans la région.



Fondée en 1956 au sein du groupe industriel clusien, la société mutualiste d'entreprise Carpano & Pons s'est développée progressivement parmi les entreprises du groupe en bénéficiant d'un appui patronal à la fois logistique et financier, celui-ci intervenant pour moitié dans la cotisation des salariés.

De 309 adhérents à l'origine, la société en compte 4 000 au début des années 1980, pour la plupart salariés des petites entreprises de la vallée de l'Arve et de Haute-Savoie. Elle participe activement à l'implantation des réalisations sanitaires et sociales gérées par l'union départementale des sociétés mutualistes de Haute-Savoie, qu'elle a aidée notamment à installer un cabinet dentaire à Cluses. Elle intervient également dans le secteur de l'hospitalisation publique en s'engageant financièrement auprès des collectivités locales pour le sauvetage ou la rénovation d'hôpitaux publics, à Faucigny et à Bonneville en particulier.

Au fur et à mesure de son expansion, elle a peu à peu dépassé son périmètre initial pour devenir un acteur majeur de la protection sociale et de la santé dans l'agglomération clusienne (où elle couvre 13 % de la population) et dans tout le département.

MSM MIEUX-ÊTRE : LE TISSU INDUSTRIEL SAVOYARD

Mais le groupe Carpano & Pons n'est plus aussi puissant économiquement, certaines de ses composantes sont devenues indépendantes, et le tissu des petites entreprises du décolletage et de la mécanique de précision commence à subir les effets de la crise industrielle. La population de la mutuelle vieillit, l'ouverture à d'autres entreprises et à d'autres catégories professionnelles devient nécessaire.

- **Cluses, octobre 1984.** L'assemblée générale de la société mutualiste d'entreprise Carpano & Pons décide de se transformer en mutuelle interprofessionnelle sous la dénomination de Société interprofessionnelle mutualiste Arve-Faucigny et Carpano & Pons, plus connue sous le sigle Simaf.

Dans cette logique, très rapidement le rapprochement s'impose avec une autre mutuelle, la Mutuelle artisanale et commerciale de Haute-Savoie (Machs), basée à Annecy, dont le recrutement depuis sa création en 1948 est orienté vers le monde des artisans, commerçants et petits patrons de l'industrie en Haute-Savoie, mais aussi en Savoie, dans l'Isère et la Drôme, dont elle gère le régime obligatoire d'assurance maladie.

La Simaf et la Machs fusionnent en 1990, sous le nom de cette dernière, et amorcent une collaboration avec le groupe Mutuelle Action qui rassemble, un peu partout en France, des mutuelles

spécialisées dans la gestion du régime obligatoire d'assurance maladie-maternité des travailleurs indépendants.

Dans le même temps, la Société interprofessionnelle mutualiste de l'industrie et du commerce (Simic), présente dans le bassin annécien et dans la vallée de l'Arve, constituée à l'origine (1955) pour couvrir au premier franc les travailleurs indépendants (qui n'avaient pas encore de régime obligatoire), s'est développée lors de la création de ce régime, mais insuffisamment pour assurer sa pérennité.

Elle s'ouvre alors vers les entreprises, absorbe successivement la mutuelle d'entreprise Lait Mont Blanc (groupe Nestlé) de Rumilly (1993) et la mutuelle d'entreprise des établissements Maître d'Annemasse (1994); elle met en place un partenariat productif avec l'institution Médéric pour la prévoyance (deux caisses de cette institution étaient « caisses désignées » pour les retraites complémentaires dans la métallurgie en Haute-Savoie).

Très complémentaires à la fois sur le plan géographique et sur le plan professionnel, animées toutes deux par des dirigeants issus des mêmes milieux sociaux, la Simic et la Machs fusionnent en 1995 pour devenir « Simic et Machs-Mutuelle Action », puis, à la faveur d'une nouvelle orientation partenariale et d'un nouveau changement de nom, MSM Mieux-Être en 2001.

Ayant ainsi rassemblé une grande partie des forces mutualistes de la Haute-Savoie, la nouvelle mutuelle, leader sur le département, compte alors 70 000 personnes protégées et emploie une centaine de collaborateurs salariés.

Elle reste marquée par l'emprise patronale, qui s'exprime dans la proximité avec les organisations professionnelles et la représentation des dirigeants d'entreprise au titre des nombreux contrats collectifs obligatoires gérés par la mutuelle. D'ailleurs, on trouve à l'époque sur le même site, 27 rue Royale à Annecy, le siège de la mutuelle, les locaux de Médéric et l'Office des services industriels et commerciaux de la Haute-Savoie, branche locale de l'Union des industries et métiers de la métallurgie (UIMM) et du Medef.

CAMEC-MSM MIEUX-ÊTRE : LES « COLS BLANCS » LYONNAIS

La région lyonnaise, historiquement imprégnée des luttes pour la reconnaissance des libertés ouvrières, est partagée, sur le terrain de la suprématie mutualiste, entre la mutuelle des « cols bleus » et celle des « cols blancs ».

**L'emprise patronale s'exprime
dans la proximité avec les organisations
professionnelles.**

La Mutuelle des travailleurs de la région lyonnaise (MTRL), d'obédience CGT, recrute principalement dans les grandes entreprises, où la présence syndicale est forte.

La Caisse médico-chirurgicale du Sud-Est dite « Camec » s'est constituée historiquement autour des entreprises de service de la région, avec un conseil d'administration composé majoritairement de chefs d'entreprise et de cadres supérieurs de sensibilité chrétienne-démocrate.

La Camec, qui a pris cette dénomination en 1978, est l'héritière d'une ancienne caisse chirurgicale également implantée en Isère, dans les milieux ruraux, où elle bénéficie de ses origines agricoles dans le giron des « mutuelles 1900 ».

Elle n'est pas intégrée aux structures mutualistes locales et nationales de la FNMF. Au contraire, elle est engagée dans un partenariat étroit avec le groupe paritaire de prévoyance Apicil-Arcil, qui réassure une partie de ses effectifs et avec lequel elle a constitué un GIE de moyens pour le personnel et l'informatique.

À la fin des années 1990, une crise interne secoue le groupe Apicil, et rejaillit sur le GIE commun, au moment où la Camec connaît quelques difficultés avec la perte de grosses entreprises. La mutuelle rompt le partenariat avec Apicil, et reprend son indépendance en même temps que le personnel du GIE.

Fragilisée par le départ du directeur général, avec un président qui souhaite consolider la mutuelle et passer le relais, le temps est venu pour la Camec de se tourner vers les mutuelles de la région, et notamment MSM Mieux-Être, proche géographiquement (Annecy) et sociologiquement.

- **Lyon, 2002.** La nouvelle mutuelle Camec-MSM Mieux-Être voit le jour. Elle est présidée par Jacques Gonnet et dirigée par Michel Liautard, tous deux issus de MSM Mieux-Être. Elle couvre plus de 160 000 personnes dans la région et affiche une belle solidité financière, avec une marge de solvabilité qui la situe dans le peloton de tête des mutuelles au classement annuel national de *L'Argus de l'assurance*.

à suivre **page 97** ● ● ●





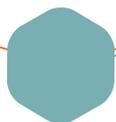
EXISTENCE

Des Cévennes à l'Hérault : Mutuelle du Sud

(1989-1994)

Des plateaux cévenols aux bourgades rurales du bas Languedoc, le mouvement mutualiste s'est développé à la fin du XIX^e et au début du XX^e siècle dans de petites structures, très attachées aux coutumes locales et marquées par des pratiques solidaires fondées tout autant sur l'entraide physique et morale que sur le partage économique.

Héritière de ces traditions, enracinée à la fois dans le Gard et dans l'Hérault, Mutuelle du Sud a grandi à l'écart des institutions mutualistes « officielles ».



- ...**Nîmes, 1989.** Deux petites mutuelles locales du Gard et de l'Hérault fusionnent pour devenir Mutuelle du Sud, qui rayonne sur les deux départements auprès de 30 000 adhérents :
- la Mutuelle cévenole médico-chirurgicale, fondée en 1946 par des notables alésiens désireux de se dégager de la tutelle nîmoise et présidée par un syndicaliste CFTC, Marcel Sapet ;
 - la Mutuelle familiale de l'Hérault, d'origine confessionnelle (14), basée à Montpellier.

Les deux mutuelles ne se reconnaissent pas dans les structures mutualistes de leurs départements respectifs, dans lesquelles elles sont réduites à la portion congrue.

EN QUÊTE DE PARTENAIRE

Mutuelle du Sud nouvellement créée ne trouve pas davantage sa place au niveau régional : le GIE LR7, qui regroupe justement des mutuelles interprofessionnelles du Languedoc-Roussillon, n'admet qu'une seule mutuelle par département.

Un temps tentée par l'expérience Préviade, qui vient de se constituer en Lorraine, la mutuelle s'en écarte par crainte d'une absorption pure et simple. Elle se tourne alors vers Béziers pour créer, avec Mutuelle Caisse unique, Unisud, qui devient le réceptacle des nouveaux adhérents recrutés en commun, en particulier dans la métropole régionale, Montpellier.

L'entente explose en 1994 sur une divergence apparemment anodine : l'augmentation, début avril, de cinq points supplémentaires du ticket modérateur sur les médicaments à vignette bleue (plan Veil) entraîne un déficit prévisionnel de fin d'année, que les uns (Mutuelle du Sud) souhaitent répercuter dès septembre sur les cotisations (+ 15 %), alors que les autres (Caisse unique) prônent le statu quo jusqu'à la fin de l'année. Chacun reprend donc ses biens et son identité propre.

Curieusement, après plusieurs années de chemins séparés, les deux « antagonistes » se retrouveront en 2009 au sein du groupe Harmonie, par l'intermédiaire de la structure Harmonie Services Mutualistes, qui met en commun des moyens pour la gestion des services de soins : après la rupture de 1994, Caisse unique s'est tournée de façon quasi exclusive vers ce type d'activités, et Mutuelle du Sud a aussi élargi sa panoplie dans ce domaine, en lien avec la mutuelle des cheminots pour un cabinet dentaire à Alès (création de l'Union mutualiste cévenole en 1997), puis à Nîmes, et plus tard dans le cadre de Mutuelle Existence, avec la mutuelle dédiée Présantia, qui regroupera les activités livre III du nouvel ensemble.

(14) La société de secours mutuels Sainte-Foy, ancêtre de La Familiale, avait été fondée en 1904 « par des bénévoles à l'esprit charitable (...) pour aider les malheureux ». Elle a ensuite fusionné avec La Diocésaine, dont le président était un chanoine.

à suivre **page 97** ● ● ●





Imadiès, la belle normande

(1986-2000)

Au début des années 1990, alors que démarrent un peu partout en France des processus de rapprochement, la Mutualité interprofessionnelle de Seine-Maritime est scindée en deux blocs, culturellement très différents et dominés par deux personnalités aux parcours diamétralement opposés : Marc Legrand (Le Havre) et Paul Bennetot (Rouen).



LA MUTUELLE DES NOTABLES... ET CELLE DES OUVRIERS

...**Rouen-Le Havre, 1980-1990.** À ma « droite », Marc Legrand, avocat, président de la Mutuelle chirurgicale et médicale de Seine-Maritime (MCM 76). Issue d'une caisse chirurgicale fondée en 1939 par des médecins et des notables havrais (dont Marcel Legrand, père de Marc, fut le président fondateur), de sensibilité chrétienne, cette mutuelle (350 000 personnes protégées) est fortement implantée dans la région du Havre et dans tout le département. Elle partage ses locaux et sa gestion administrative avec l'Union des caisses maladie (UCM) et la Mutuelle maladie complémentaire (MMC), qui couvrent les travailleurs indépendants en régime obligatoire et en régime complémentaire. Marc Legrand siège à l'Union des caisses chirurgicales mutualistes. Il en est un vice-président très influent, dans la lignée de son père, qui en fut le président dans les années 1950-1960.

À ma « gauche », Paul Bennetot, instituteur, de sensibilité socialiste, militant de longue date à la MGEN, président de l'union départementale mutualiste de Seine-Maritime. Administrateur de la FNMF, où il anime l'union des services dentaires et l'union des centres d'optique, Paul Bennetot a créé en 1960 la Matmut (Mutuelle assurance des travailleurs mutualistes, spécialisée dans l'assurance des biens), qui connaît un fort développement en s'appuyant, un peu partout en France, sur des caisses chirurgicales « traditionnelles » et sur des mutuelles d'entreprise proches de la Fédération nationale des mutuelles de travailleurs.

Il a aussi créé, en 1959, au sein de l'union départementale, la Mutuelle familiale rouennaise, devenue en 1968 Mutuelle familiale de Seine-Maritime (MFSM), basée à Rouen, qui recrute surtout dans les milieux ouvriers.

MUTUELLE ET UNION DÉPARTEMENTALE : LES LIMITES DE L'INTÉGRATION

...**Rouen, 1986.** Homme de confiance de Paul Bennetot, qui l'a embauché en 1980 à la Matmut, Daniel Havis (15) est appelé par celui-ci quelques années plus tard à la direction de l'union départementale de Seine-Maritime afin de régler tout à la fois un conflit social... et quelques difficultés économiques. L'union départementale est alors une composante importante de la Mutualité Française dans la région et fait référence pour son développement dans les réalisations sanitaires et sociales, notamment en dentaire, pharmacie et optique. Ses services sont communs avec ceux de la MFSM.

(15) Daniel Havis sera nommé président du conseil d'administration de la Matmut en 1993, président-directeur général en 1994. Il conservera des fonctions électives à l'union départementale de Seine-Maritime en tant que secrétaire général, sous la présidence de Paul Bennetot. Il sera à ce titre « chargé de la direction générale ». Élu au conseil d'administration de la FNMF, il en deviendra le vice-président en 2006. Il sera président d'Imadiès de 2003 à 2006.

La MFSM, créée pour concurrencer la caisse chirurgicale du Havre, a bien assis son implantation autour de Rouen et dans les entreprises du département (70 000 personnes protégées). Pourtant, elle est loin d'avoir acquis la puissance économique de la MCM 76; mais sa présence au sein de l'union départementale, et donc dans les structures de la Mutualité Française, accorde à ses dirigeants une influence politique certaine sur le plan régional. En même temps, cette relation étroite, qui la mêle à la gestion des nombreuses réalisations sanitaires et sociales de l'union, l'handicape dans ses rapports avec ses homologues des départements voisins.

Les mutuelles du Calvados, de l'Eure et de l'Orne créent autour de la MCM 76, au début des années 1990, le GIE Les mutuelles de Normandie, qui a pour objectif la mise en commun de moyens entre les caisses, principalement en informatique.

Daniel Havis a bien conscience des limites de développement de la MFSM au sein de l'union départementale. Comme il était souvent d'usage à l'époque dans les services d'union départementale, on utilisait allègrement les réserves de la mutuelle soit pour investir, soit pour combler les déficits des réalisations sanitaires et sociales. Anticipant sur les directives européennes en cours de transcription dans le nouveau Code de la Mutualité, il propose dès 1998 de séparer les activités d'assurance et les réalisations mutualistes au sein de l'union départementale de Seine-Maritime.

Dès lors, la voie est ouverte pour négocier un rapprochement régional avec toutes les mutuelles interprofessionnelles des cinq départements normands.

Il faut pourtant pour cela convaincre le président Bennetot d'accepter de discuter avec son adversaire historique, le président de la MCM 76, Marc Legrand.

C'est dans le cadre de l'union départementale de Seine-Maritime que se produisent les premiers « rapprochements ». Paul Bennetot en est le président, Marc Legrand le vice-président et Daniel Havis le secrétaire général délégué à la direction générale. Un quatrième homme va servir de relais : Bernard Bruguet, lui aussi vice-président de l'union départementale, militant MGEN proche de Paul Bennetot, mais aussi Havrais... et ami de Marc Legrand.

- ...**Le Havre, 1998.** Paul Bennetot a fini par se laisser convaincre de discuter directement avec Marc Legrand et de mettre sur la table des négociations la fusion des mutuelles normandes. La rencontre se déroule au Havre et l'on trouve, aux côtés des deux hommes, Daniel Havis et Michel Lenormand pour la MFSM et l'union départementale, Gérard Alix pour la MCM 76, et l'ancien directeur havrais Michel Hélicher.

On utilisait les réserves de la mutuelle soit pour investir, soit pour combler les déficits des réalisations sanitaires et sociales.

« IL FAUT CONSTRUIRE DANS LE DURABLE »

Pour Daniel Havis, il s'agit de démontrer au principal opérateur mutualiste de la région que le « modèle GIE » mis en place par les mutuelles interprofessionnelles reste fragile et que sa nature juridique - qui permet les défections - n'est pas de nature à assurer la pérennité des entreprises dans le long terme : « J'aime pas les marches arrière... Il faut construire dans le durable. Puisqu'il n'y a pas de liens de capitaux entre nous, il faut faire confiance à la démocratie pour que tout le monde soit bien représenté. »

Le principe étant acté entre les deux mutuelles de Seine-Maritime, qui représentent les deux tiers des effectifs normands, un grand pas est franchi vers la fusion. Elles entraînent avec elles l'Union des caisses maladie (UCM) et la Mutuelle maladie complémentaire (MMC), basées au Havre dans les mêmes locaux que MCM 76 et spécialisées dans les professions indépendantes. Dans trois autres départements au moins, les conditions sont réunies pour entraîner l'adhésion au projet.

Dans le Calvados, la Caisse chirurgicale et médicale mutualiste de Basse-Normandie (CCMMBN) est en étroite liaison avec la MCM 76. Elle a absorbé récemment la principale mutuelle de la Manche, Mutuelle Santé, gestionnaire du régime obligatoire des travailleurs indépendants. De ce fait, dans la Manche, dominée par la Mutuelle de la Marine, il ne reste que quelques petites mutuelles interprofessionnelles peu organisées.

Dans l'Orne, la Caisse complémentaire mutualiste de l'Ouest (CCMO) est aux prises avec des difficultés financières qui débouchent sur un conflit social fatal à son président et à sa directrice, qui venait par ailleurs d'engager des contacts avec Harmonie Mutualité. Son successeur, Jean Prévét, ne donnera pas suite et se tournera vers la Normandie plutôt que vers les Pays de la Loire.

••• **Rouen-Le Havre, 2000.** Les négociations ne traînent pas. Dans le courant de l'année, la nouvelle organisation est opérationnelle, tant sur le plan politique que sur le plan managérial. Marc Legrand est décédé en 1998, Paul Bennetot s'est retiré. Une nouvelle équipe prend en main les destinées de la nouvelle mutuelle, baptisée Imadiès, qui se présente comme « la mutuelle qui imagine aujourd'hui et demain ». Elle couvre 600 000 personnes dans quatre départements.

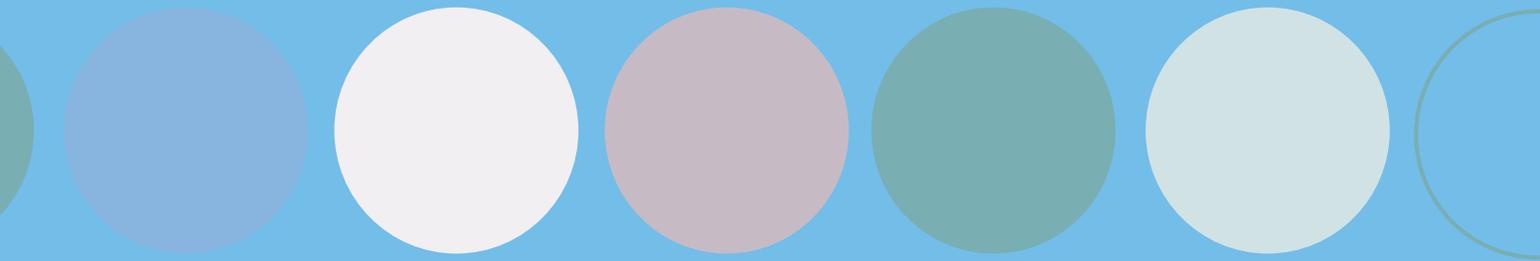
Christian Le Goff (qui a succédé à Marc Legrand) en devient le président, Gérard Alix le directeur général. Un an plus tard (2001), Imadiès accueille la Mutuelle de prévoyance complémentaire (MPC), qui légitime l'implantation dans la région parisienne.

La Mutuelle chirurgicale et médicale de l'Eure (MCME) est techniquement liée à la MCM 76 pour la gestion de ses garanties. Pour autant, elle vit mal ce « protectorat » et tient à « garder ses distances avec Le Havre ». En contact avec Spheria Val de France, elle s'éloigne provisoirement du projet de fusion normande. Mais sa proximité avec la Matmut (deux tiers de ses agences sont alors propriété de la mutuelle d'assurances) rend l'échéance proche...

Elle rejoint ses homologues normandes en 2002, en même temps qu'une petite mutuelle d'entreprise des Yvelines (Mutuelle Floquet Monopole). Le périmètre d'intervention d'Imadiès est définitivement constitué.

à suivre page 107





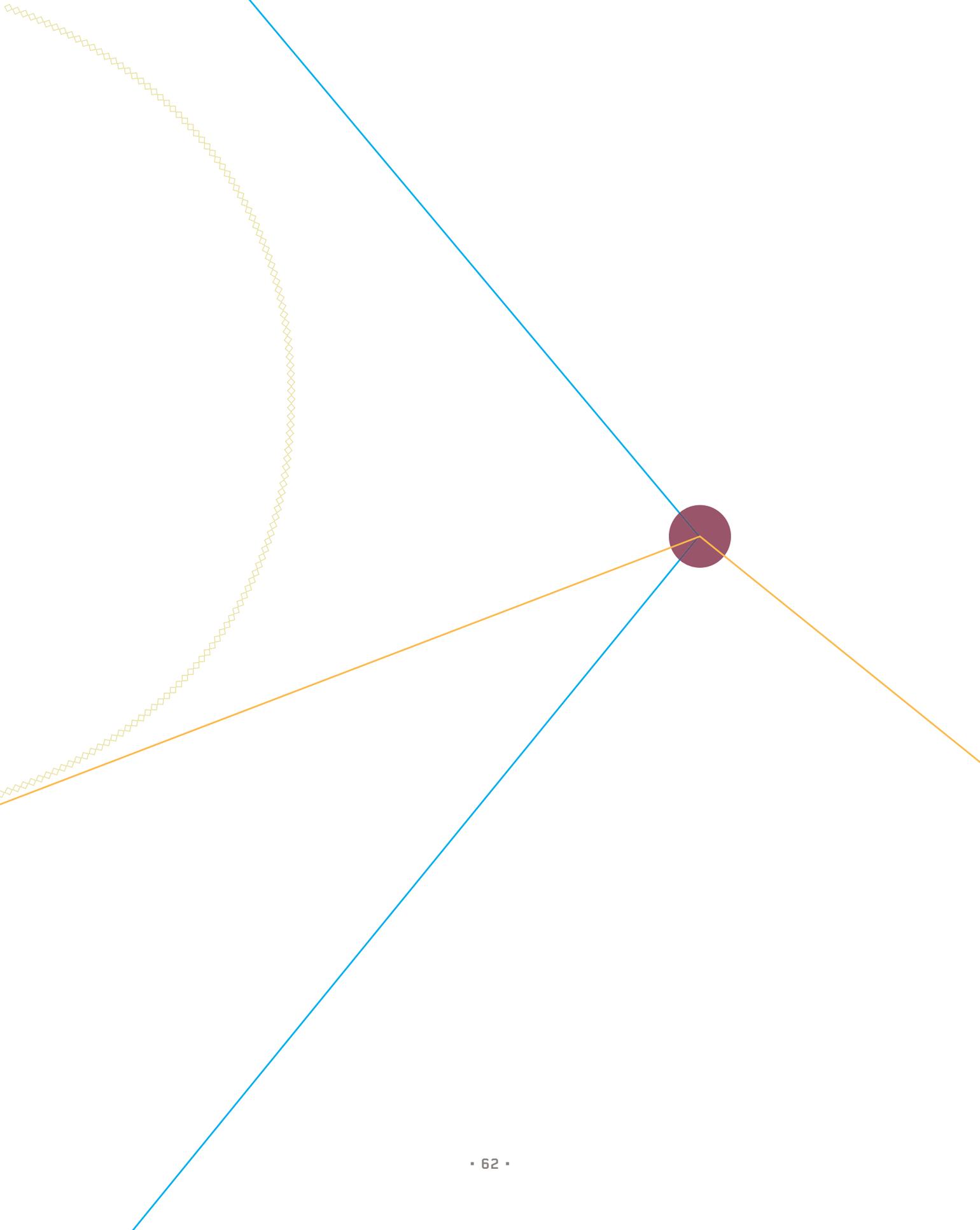


1 RACINES ET AMBITIONS

2

Des entreprises au service de pôles régionaux

Les caisses chirurgicales ou médico-chirurgicales des années 1970–1980, liées juridiquement et politiquement aux unions départementales, ont pris peu à peu leur indépendance et se présentent, dans les années 1990, sous la forme de groupements interprofessionnels (mutuelles ou unions techniques). Constitués à des rythmes différents suivant les territoires, ceux-ci deviennent de véritables entreprises et portent le développement sur des périmètres a minima régionaux. La période est propice aux alliances, dans une « continuité géographique » qui reste la norme. Mais la transposition des directives européennes, énoncées en 1992 et reportées d'année en année sous la pression de la FNMF, se fait désormais imminente et annonce de nouveaux bouleversements structurels. Le Code de la Mutualité de 2001 va imposer des contraintes juridiques et financières auxquelles les petites mutuelles isolées ne pourront pas répondre. Il va surtout entraîner une rupture avec la culture mutualiste traditionnelle, qui repose sur une offre conjointe d'assurance et de soins.





Harmonie Mutualité : la naissance d'une entreprise

(1990-1999)

L'expérience de l'union interdépartementale ATV, audacieuse pour l'époque (1988), est d'abord accueillie avec suspicion dans le giron mutualiste, puis fait rapidement référence par ses résultats et sa dynamique. La construction de l'entreprise ATV, qui devient Harmonie Mutualité en 1992, repose sur le développement des mutuelles interprofessionnelles.



Claude Hemme (président) et André Geffard (directeur général) sont convaincus que le succès d'ATV passera par le développement des mutuelles interprofessionnelles. C'est à ce niveau qu'ont été identifiées les « menaces » dans le projet initial, et c'est rapidement qu'il faut montrer la capacité de la nouvelle structure à promouvoir une Mutualité moderne sans rien renier de ses origines.

LA COMMISSION DES ASSURANCES MUTUALISTES : UN VRAI CIMENT POUR ATV

Dès la création d'ATV, des mesures sont prises pour harmoniser et élargir l'offre des garanties. Attaquées sur les catégories les plus jeunes de leur effectif, les mutuelles avaient mis en place, chacune à leur rythme dans le début des années 1980, des systèmes de tranches d'âge qui avaient pour but de moduler la solidarité en allégeant les cotisations des jeunes générations.

Mais les techniques actuarielles étaient encore quasi inconnues en Mutualité, et les débats sur la solidarité restaient souvent plus philosophiques que pratiques. Si bien que les politiques tarifaires souffraient d'un manque d'homogénéité flagrant et rendaient inopérante l'organisation commerciale commune décidée pour faire face à la concurrence.

Cette situation, parfaitement analysée par les directions des trois mutuelles, amène très rapidement la création de la « commission des assurances mutualistes », composée de deux administrateurs de chaque mutuelle et de la direction du développement.

...Tours, Angers, La Roche-sur-Yon..., 1990. Bernard Richer, qui représente alors la Touraine à cette commission, se souvient des réunions passionnées, une fois par mois, le samedi, dans des lieux différents : « Pour être sûrs d'être suivis, on s'efforçait de fonctionner à l'unanimité, mais ce n'était pas toujours évident. Nos amis vendéens, par exemple, exigeaient de consulter leurs instances avant de s'engager. On avançait pas à pas, mais on avançait ! »

Car il fallait ensuite faire voter les cotisations par chaque conseil d'administration et même, un temps, par chaque assemblée générale d'union départementale, instances auxquelles participaient les représentants des mutuelles nationales de la fonction publique, qui n'étaient pas directement concernés. Heureusement, dans la plupart des cas, ceux-ci acceptaient de ne pas prendre part au vote, ce qui ne les empêchait pas d'intervenir lors des débats « politiques » sur les désengagements de l'assurance maladie obligatoire et les conséquences qui en découlaient pour les mutuelles.

Les techniques actuarielles étaient quasi inconnues, et les débats sur la solidarité restaient plus philosophiques que pratiques.

Issu lui-même de la fonction publique (16), le président Claude Hemme jouera un rôle important de « modérateur » et de « fédérateur » en expliquant avec beaucoup de conviction à ses collègues que les mutuelles interprofessionnelles devaient composer avec un marché concurrentiel qui ne leur permettait pas de se réfugier derrière des positions doctrinaires ou corporatistes.

Quoi qu'il en soit, la commission des assurances mutualistes aura été « un vrai ciment pour ATV », comme le souligne son animateur, Loïc Salomé : « Les études marketing menées pour les trois territoires ont conduit rapidement à l'adoption de tranches d'âge communes puis d'une gamme commune avec des garanties adaptées à chaque département. »

La commission prendra aussi en charge le pilotage de la gestion d'une caisse de réassurance qui réassurera jusqu'à 40 % des contrats collectifs. Cet exercice aura le mérite pédagogique d'obliger les mutuelles partenaires à se mettre d'accord sur le niveau du risque - donc sur les cotisations - et sur les frais de gestion.

UNE VÉRITABLE POLITIQUE COMMERCIALE

Si les mots « marketing » et « commercial » ne sont plus totalement tabous dans la bouche d'un dirigeant mutualiste, il faut convaincre les collaborateurs d'adopter une démarche plus offensive envers les adhérents et surtout des prospects.

Loïc Salomé a eu à gérer cette évolution, non seulement auprès des nouveaux collaborateurs embauchés par ATV mais aussi auprès des anciens collaborateurs des mutuelles : « En Mutualité, la notion de développement était portée par Mutex et concernait les produits de prévoyance. En santé, on était habitué à voir venir les gens spontanément. Ce n'était pas vécu par les équipes comme une activité commerciale, et il y avait une certaine crainte de leur part d'évoluer dans ce sens. »

Les premières signatures de contrats collectifs obligatoires, auprès de grandes entreprises ou de branches professionnelles, font apparaître un défaut dans la cuirasse : si la préconisation mutualiste fonctionne plutôt bien dans les milieux syndicaux salariés, ce n'est pas le cas dans les milieux patronaux, plus portés à traiter avec les sociétés d'assurances ou les institutions paritaires, comme ils le font depuis longtemps pour la retraite et la prévoyance !

« Il a fallu apprendre aux commerciaux à aller voir les patrons autant que les comités d'entreprise », confie Loïc Salomé.

(16) Claude Hemme était directeur de la section d'Indre-et-Loire de la MGEN.

La prévoyance, pointée comme une des faiblesses des mutuelles dans le projet ATV, fait l'objet d'une attention particulière. Si la diffusion des produits Mutex de la Mutualité Française reste la règle, ATV y ajoute ses propres garanties : dès 1992, sont mises sur le marché une garantie indemnité journalière et une garantie protection hospitalière, qui renforcent la gamme et contribuent à la fidélisation des adhérents.

Dans le numéro 1 d'*Infos*, le bulletin destiné aux élus des mutuelles (octobre 1997), Henri Bouvet, président de la commission des assurances, en donne l'explication : « La complémentarité des compétences et des expériences alimente une dynamique de projets communs et rassemble naturellement administrateurs et administratifs autour d'une même problématique. C'est extrêmement simple... et efficace ! »

Les autres chantiers de construction de l'entreprise sont aussi lancés : création d'un fonds commun de trésorerie et d'un fonds commun de placement, développement de solutions informatiques communes dans l'objectif d'un système d'information unique à terme pour les mutuelles.

... **Angers, 27 juin 1992.** Une assemblée générale extraordinaire adopte la nouvelle dénomination « Harmonie Mutualité » ainsi que la charte graphique correspondante, qui maintient le lien avec les structures de la Mutualité Française.

« Harmonie » se décline également dans les structures créées autour de l'union pour l'informatique (GIE Harmonie Informatique), la force de vente (GIE Harmonie Prévoyance) et le courtage (SARL Harmonie Assurances).

Quelques mois plus tard, à Valençay (Indre), l'assemblée générale ordinaire adopte la charte d'Harmonie Mutualité, qui fixe clairement l'objectif pour l'an 2000 : « Renforcer l'efficacité de fonctionnement des entreprises mutualistes afin de leur permettre de mieux remplir les missions qui leur sont confiées. »

« L'ÉLARGISSEMENT DANS LE CADRE D'UNE CONTINUITÉ RÉGIONALE MAÎTRISABLE »

Les premiers résultats concrets obtenus sur le terrain, la dynamique engagée dans l'évolution des structures, la bonne entente des équipes d'élus et de salariés contribuent à attirer vers ATV de nouveaux partenaires. Prudemment, les dirigeants d'ATV adaptent leur structure en posant comme principe de « s'en tenir à la proximité géographique des composantes dans le cadre d'une continuité régionale maîtrisable ».

La Mutualité de l'Indre (1991) a été la première à utiliser cette possibilité. Elle est suivie des unions départementales Mutualité de Loir-et-Cher et Mutualité de la Vienne en 1993, puis de la Mutualité du Cher en 1995.

Pour les mutuelles interprofessionnelles de ces quatre départements, l'adhésion à Harmonie Mutualité revêt un caractère tout autant défensif qu'offensif: C'est pour elles un rempart contre la concurrence éventuelle des « voisins » beaucoup mieux structurées, sans remettre en cause leurs capacités de développement en matière de services de soins de proximité.

Pour Harmonie Mutualité, l'opération est bénéfique à la fois sur le plan politique - l'union interdépartementale marque définitivement son territoire au sein de la FNMF - et sur le plan économique avec le renforcement de son potentiel : sept unions départementales, six mutuelles interprofessionnelles couvrant 660 000 personnes avec quarante agences, quatre-vingt-treize réalisations sanitaires et sociales, 1600 salariés (chiffres de 1995).

LA CRISE DE CROISSANCE : SUBSIDIARITÉ ET PROXIMITÉ

La partie n'est pas gagnée pour autant. Comme beaucoup d'entreprises en phase de développement rapide, Harmonie Mutualité va connaître sa crise de croissance. Le nouveau périmètre de l'union, qui passe de trois à sept départements, nécessite d'ajuster la gouvernance en faisant place aux nouveaux entrants, et ceux-ci n'ont pas toujours assimilé les principes de fonctionnement mis au point par les initiateurs.

Quant au chantier informatique, clé de voûte de la gestion de l'entreprise, il ne répond pas aux attentes. La dégradation du service auprès des adhérents des mutuelles entraîne une remise en cause de l'efficacité d'Harmonie.

...**Poitiers, juin 1996.** Le président Hemme, qui sent le climat se détériorer, prend l'initiative de rassembler présidents et directeurs au cours d'un séminaire de « remise à plat » des missions de l'union Harmonie Mutualité.

La question fondamentale qui est posée, plus ou moins ouvertement suivant les cas, concerne le partage des compétences entre le niveau départemental et le niveau supradépartemental. Car il apparaît pour certains que l'union Harmonie « change progressivement de nature ». Ne se dirige-t-on pas vers une verticalisation, une intégration rampante des unions départementales dans Harmonie ?

**Ne se dirige-t-on pas vers une verticalisation,
une intégration rampante des unions
départementales dans Harmonie ?**

Un projet de charte est établi, qui définit les rôles et missions de chaque structure, et en particulier les « domaines dédiés au groupe ». Les débats vont durer plus d'un an.

Maître d'œuvre de la construction entrepreneuriale, le directeur général André Geffard quitte Harmonie Mutualité pour des raisons familiales, en septembre 1996. La transition est délicate et, au même moment, le président Claude Hemme est immobilisé de longs mois après un accident !

...**Blois, octobre 1997.** L'assemblée générale est électrique. Les délégués de l'Indre et de l'Anjou dénoncent « un fédéralisme sous-jacent » et exigent que les unions départementales « gardent la maîtrise complète de leurs moyens humains et financiers ».

Sentant le débat s'enliser, le président Hemme, après une interruption de séance de dix minutes, propose de repousser le vote.

Le travail de réflexion reprend un peu plus tard, non sans quelques rencontres « bilatérales » destinées à faire baisser la pression. Et, dans l'éditorial du bulletin *Infos* de janvier 1998, Claude Hemme donne les clés du débat : « La subsidiarité, c'est attribuer au groupe la force nécessaire pour faire progresser chacune de ses composantes (...). La proximité, c'est la primauté reconnue à chaque composante pour gérer, administrer, mailler son terrain (...). Ces deux principes sont complémentaires. »

Le nouveau directeur général, François Venturini, en poste depuis neuf mois, est chargé de mettre en forme les réflexions du comité exécutif dans un document présentant « les orientations et principes fondamentaux du groupe Harmonie Mutualité ». Moins directif que le projet précédent, ce texte affirme la volonté du groupe de respecter l'identité de chaque composante, tout en soulignant la nécessité de revoir son mode de fonctionnement pour accroître sa réactivité.

Il obtient l'assentiment quasi unanime des unions départementales adhérentes. Seule l'Indre refuse, soucieuse de « garder son autonomie de fonctionnement ». Elle démissionne pour un départ effectif de l'union Harmonie Mutualité au 1^{er} janvier 2000. (17)

...**Angers, 15 juin 1999.** Dans la foulée du document d'orientation, un projet stratégique a été mis à l'étude, présenté à toutes les composantes et abondamment discuté. Il est définitivement adopté par l'assemblée générale. Le deuxième étage de la « fusée Harmonie » est prêt à décoller.

(17) La Mutualité de l'Indre réintégrera l'union Harmonie Mutualité le 1^{er} janvier 2002.

à suivre **page 73** ● ● ●





Mutouest : à l'ouest, du nouveau

(1997-2000)

L'implantation de Mut'29 dans un contexte de forte concurrence, et avec l'appui de la FNMF, connaît ses limites dans un marché finistérien saturé. La situation, identique dans les autres départements de la région (Côtes-d'Armor, Morbihan, Ille-et-Vilaine), conduit les mutuelles interprofessionnelles à rechercher des moyens communs pour leur développement.



À la fin des années 1990, la concurrence s'exacerbe, non seulement entre les mutuelles et les organismes du secteur lucratif, mais aussi entre les mutuelles elles-mêmes. Le marché traditionnel des mutuelles interprofessionnelles – le département – s'avère de plus en plus étroit, la prévoyance devient une arme indispensable à la panoplie des garanties, et les acquis historiques ne suffisent plus à assurer la pérennité des structures.

En Bretagne, les mutuelles Action, jusque-là centrées sur la couverture (obligatoire et complémentaire) des travailleurs indépendants, se lancent sur le marché des salariés.

La mise en place de forces commerciales est désormais devenue indispensable pour qui veut se développer ou même simplement maintenir ses positions.

L'UNION AVANT LA FUSION

La toute jeune Mut'29 ne peut se contenter du seul appui syndical dans les entreprises. Sur le plan de la gestion, elle bénéficie de l'aide ponctuelle de l'union départementale d'Ille-et-Vilaine. Sur le plan du développement, elle passe un accord avec la mutuelle des Côtes-d'Armor, qui met à sa disposition son directeur du développement.

C'est l'amorce d'une collaboration plus étroite entre les mutuelles interprofessionnelles de Bretagne. Celles-ci se rencontrent déjà depuis plusieurs années au sein du Grumo (Groupement régional des unions mutualistes de l'Ouest), qui s'étend sur plusieurs régions. Les mutuelles y traitent des questions institutionnelles du mouvement mutualiste, mais aussi de sujets plus opérationnels comme la prévoyance.

Pour plus de cohésion et d'efficacité, les quatre mutuelles interprofessionnelles bretonnes (Finistère, Côtes-d'Armor, Morbihan, Ille-et-Vilaine) créent entre elles (1997) l'Union des mutuelles de l'Ouest, dédiée au développement.

Au sein de ce groupement, une mission de prospective est confiée au nouveau directeur de la mutuelle des Côtes-d'Armor, André Geffard, qui vient tout juste de succéder à François Lejeune. En provenance de l'Union mutualiste d'Indre-et-Loire, après une première expérience en Vendée, André Geffard connaît à la fois parfaitement le terrain mutualiste, la plupart des hommes aux commandes, et il a surtout une expérience solide des regroupements dans le cadre de l'union Anjou-Touraine-Vendée, à la construction de laquelle il a largement contribué.

**« La coopération la plus aboutie,
c'est la fusion. »**

André Geffard

À DÉFAUT D'ARGENT, UN LEADER NATUREL

Pour André Geffard, le diagnostic amène à une préconisation simple : « La coopération la plus aboutie, c'est la fusion. » Mais il faut convaincre. « Quand on ne peut pas prendre le pouvoir par l'argent – c'est le cas en Mutualité –, il faut des leaders naturels. »

Le leader naturel, c'est Guy Herry. Le président inexpérimenté de Mut'29 a gravi les échelons mutualistes : il est depuis 1993 secrétaire général de la FNMF et a désormais acquis une carrure de dirigeant national.

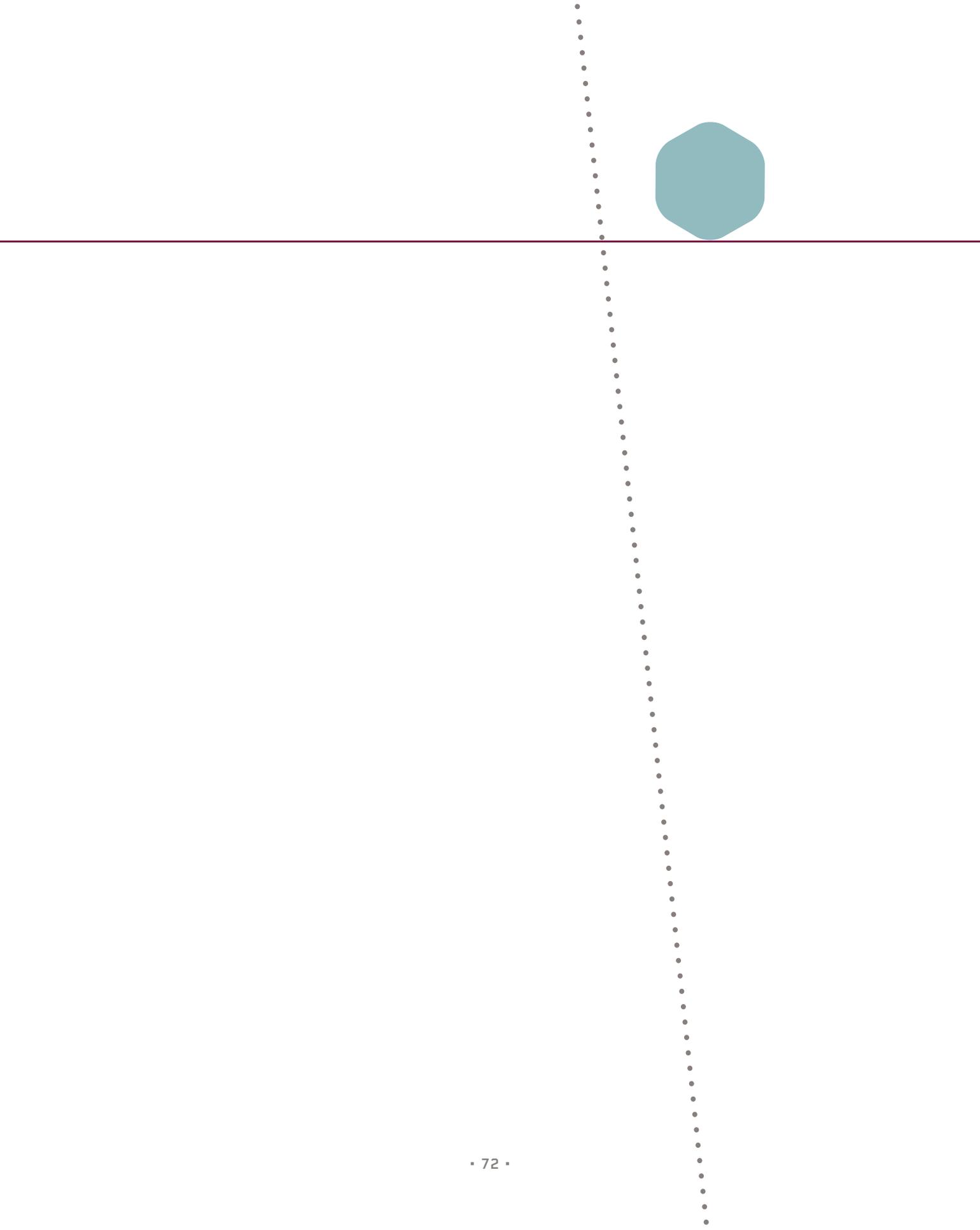
Mais cela exige aussi un brin de diplomatie, et Guy Herry ne veut pas risquer de casser la dynamique qui s'est enclenchée en Bretagne. Aussi, même si Mut'29 (Finistère) et la mutuelle des Côtes-d'Armor sont prêtes à franchir le cap, il avertit André Geffard : « Si on y va, il faut y aller à quatre ! »

La première rencontre, en 1999, n'est pas franchement enthousiaste... Mais le « capitaine » Herry tient bon la barre : « Qu'est-ce qui est important dans la construction d'une nouvelle mutuelle ? » Les réticences liées au passé font place à la recherche de repères pour l'avenir. « On est reparti sur du positif. La fusion n'était pas faite, mais elle était déjà dans les têtes. »

Les circonstances favorisent l'entreprise : des hommes et femmes nouveaux arrivent aux responsabilités, notamment Jean-Pierre Prioul (président de la mutuelle d'Ille-et-Vilaine) et Lucie Le Port (présidente de la mutuelle du Morbihan). La fusion se dessine. Mutouest naît officiellement le 1^{er} janvier 2000. Guy Herry en est le président, André Geffard le directeur général. La nouvelle mutuelle compte 400 000 adhérents.

à suivre **page 79**





● ● ● suite de la page 68



Harmonie : une structure de groupe au service du développement

(1999-2001)

Après avoir construit son entreprise et engagé une véritable politique commerciale dans ses territoires historiques, Harmonie Mutualité a poursuivi son développement dans une logique de « continuité régionale » en accueillant les unions départementales de l'Indre (1991), de Loir-et-Cher, de la Vienne (1993) et du Cher (1995). Après un épisode de crise de croissance (1996-1998) et l'arrivée d'un nouveau directeur général, l'union éprouve la nécessité de redéfinir sa stratégie.



Le nouveau projet stratégique d'Harmonie Mutualité (1999) met d'emblée l'accent sur le positionnement adopté dès l'origine : l'alliance entre unions départementales, gestionnaires de réalisations sanitaires et sociales, et mutuelles interprofessionnelles, gestionnaires d'assurance de personnes.

Ce positionnement original est jugé par certains, dans le mouvement mutualiste, comme une faiblesse dans la mesure où les centres de décision ne se recoupent pas forcément, les unions départementales ayant une composition plus large que les seules mutuelles interprofessionnelles. Cette situation, qui permet une synergie des activités au niveau local, ne favorise pas les partenariats avec d'autres structures spécifiquement dédiées à l'assurance complémentaire santé.

PLAN STRATÉGIQUE : UN POSITIONNEMENT CONFIRMÉ

Pourtant, Harmonie Mutualité confirme et renforce ce positionnement dans la définition de la mission qui est attribuée au groupe : « Concevoir et mettre en œuvre des solutions solidaires pour la santé et le bien-être du plus grand nombre de personnes. »

Mais si la gestion de réalisations sanitaires et sociales est bien analysée comme un complément à l'action des mutuelles, faisant vivre concrètement la proximité, si les secteurs de l'optique, de l'audioprothèse et du matériel médical (18) sont privilégiés, on fixe un cadre au développement : « Nous n'avons pas vocation à faire ce que d'autres font déjà, s'ils le font bien. » Et la recherche de partenariats est envisagée comme solution pour les projets à venir. Une commission « innovation et développement des réalisations sanitaires et sociales » est créée pour suivre ce dossier.

Le cœur du projet stratégique reste la consolidation de la complémentaire santé, métier de base des mutuelles : maîtrise des coûts, conventionnement avec les professionnels de santé et surtout harmonisation du système d'information et de gestion (avec la mise en place du nouveau logiciel Esquif), confiée à Jean-Jacques Aurin.

Il se complète désormais par un important volet consacré au développement de la prévoyance, avec un double objectif : conforter les positions en complémentaire santé et dégager des marges nouvelles.

Harmonie possède déjà une certaine expérience en matière de prévoyance puisqu'elle a non seulement distribué très tôt, dans ses mutuelles, les produits Mutex de la Mutualité Française mais aussi créé ses propres produits.

Mais il s'agit d'aller plus loin dans la création de produits couvrant l'indemnité journalière, l'invalidité, le décès et la dépendance. La législation impose de le faire dans un cadre juridique spécifique, les caisses autonomes, qui doivent disposer de fonds propres dédiés et d'une autonomie de bilan.

(18) En 1997, Harmonie Mutualité a racheté, dans le cadre de la SA Mutations Harmonie, une société poitevine de matériel médical qui est devenue Harmonie Médical Service (HMS).

MUTALIS : UN OUTIL POUR LE DÉVELOPPEMENT DE LA PRÉVOYANCE

Pour Harmonie Mutualité, s'engager seule dans cette affaire s'avère risqué. Politiquement, l'affaire peut être perçue comme une concurrence faite aux produits Mutex de la Mutualité Française, distribués par la plupart des mutuelles interprofessionnelles. Économiquement, la dotation des caisses autonomes demande à mobiliser des sommes importantes avec un retour sur investissement à plus ou moins long terme. La formule du partenariat s'impose donc. Reste à définir avec qui.

Pour le directeur général, François Venturini, les mutuelles voisines de l'Ouest offrent les meilleures perspectives dans ce domaine : regroupées en union, elles amorcent un processus de fusion qui leur fera atteindre un poids significatif et ont le même besoin de développer la prévoyance pour conforter leurs positions. Et leur directeur est André Geffard, l'ancien directeur d'Harmonie Mutualité, proche de Loïc Salomé, qu'il a embauché à la direction du développement.

Les remontées du terrain, des militants comme des commerciaux des mutuelles, confirment l'inadaptation des produits Mutex et la nécessité de trouver des solutions innovantes et mieux maîtrisées sur le plan actuariel.

C'est principalement le cas de la couverture du risque lié à la dépendance, à laquelle le plan Indépendance Mutex ne répond que partiellement. Avant même l'obtention de l'agrément des caisses autonomes, les équipes du marketing et de l'actuariat des deux partenaires, autour de Loïc Salomé et Philippe Landrieux, mettent au point un produit spécifique qui connaît un succès immédiat. D'autres suivront dans le courant de l'année 2000, qui verra le nombre d'affaires nouvelles en prévoyance multiplié par deux.

...**Angers, 30 juin 1999.** Seize délégués représentant Harmonie Mutualité (700 000 personnes protégées) et dix délégués représentant l'Union des mutuelles de l'Ouest (400 000 personnes protégées) (19) fondent l'union technique Mutalis, qui héberge deux caisses autonomes, l'une vie-retraite-décès et l'autre accident-incapacité-invalidité. Les fonds propres (30 millions de francs, soit 4573 000 euros) sont amenés à proportion des effectifs des deux partenaires.

Cette union assurera le développement de la prévoyance des deux partenaires, auxquels s'ajouteront les mutuelles intégrées lors des fusions ultérieures.

(19) Les quatre mutuelles interprofessionnelles composant cette union (Côtes-d'Armor, Finistère, Ille-et-Vilaine, Morbihan) fusionneront l'année suivante (2000) pour devenir la nouvelle mutuelle Mutouest.



Mutalis perdurera ainsi jusqu'en 2011, date à laquelle son portefeuille sera transféré dans la nouvelle SA Mutex, dont Harmonie Mutuelle deviendra l'actionnaire principal.

Pendant toute cette période, Mutalis est présidée par Jean-Pierre Prioul (Mutouest) avec Bernard Richer (Harmonie Mutualité) comme vice-président. Loïc Salomé en assure la direction.

L'ÉVOLUTION DES STRUCTURES : RÉVOLUTION EN VENDÉE

Le projet stratégique de 1999 prépare le terrain en vue de la réforme imminente du Code de la Mutualité. Mais on y insiste davantage sur les risques économiques (libre concurrence, fiscalisation) que sur les modifications structurelles qu'il va engendrer.

La démarche pédagogique auprès des élus des mutuelles de base nécessite une phase de « maturation politique » qui passe par la prise de conscience des phénomènes environnementaux, avant l'acceptation de mesures qui seront de toute façon imposées statutairement. Car la réforme du Code de la Mutualité de 2001 va impacter sensiblement deux idées fortes du projet stratégique : le maintien de structures locales de proximité et la séparation des activités d'assurance et de soins.

Le département de la Vendée, avec son histoire et son organisation, est particulièrement concerné par ces évolutions, qui prendront pour certains l'aspect d'une véritable révolution.

- **La Roche-sur-Yon, 14 mai 2000.** Réunies en assemblée générale, quatre-vingt-dix-huit mutuelles locales de Vendée votent la fusion dans une mutuelle unique, la Mutuelle de Vendée. Cette décision vient conclure un processus amorcé quelques années plus tôt par le président Henri Faivre et ses collaborateurs, Serge Allard (directeur) et Lucien Paternostre (directeur adjoint) dans un département marqué par une très forte culture mutualiste autour de mutuelles locales, pour la plupart héritées des sociétés de secours mutuels du XIX^e siècle confessionnelles professionnelles ou interprofessionnelles.

Système de réassurance au sein de l'union départementale, gestion déléguée aux services départementaux, création d'une mutuelle interentreprises, adhésion à l'union Harmonie Mutualité et création de « secteurs géographiques » ont longtemps permis le maintien des structures de proximité en regroupant les moyens de gestion.

Mais la pression de l'environnement et la menace des directives européennes obligent à franchir

un nouveau cap. Entre des regroupements par secteurs géographiques et une seule mutuelle départementale, les opinions sont partagées, et la solution de fusion est un choix de raison, majoritaire, certes, mais sans enthousiasme...

La Mutuelle de Vendée voit le jour officiellement le 1^{er} janvier 2001. Dans la foulée, quatre autres mutuelles locales la rejoignent. Organisée politiquement à travers sept «pays» qui élisent leurs délégués et maintiennent le lien avec l'adhérent, la nouvelle mutuelle regroupe 165 000 adhérents.

Elle se donne comme président Eugène Guibert, un homme représentatif de la culture vendéenne, «paysan et mutualiste». Syndicaliste agricole, militant dans le mouvement associatif catholique, président depuis 1977 de la société de secours mutuels de Saint-Georges-de-Montaigu, il s'est fortement impliqué dans l'union mutualiste de Vendée et dans l'union Harmonie Mutualité.

Dans tous ces groupements, il restera un fervent défenseur des structures de proximité : «Une vie de territoires demeure possible à condition de les doter de moyens humains et financiers (...). On ne fait pas tourner les moulins si on n'a pas de grain à moudre.» (20)

La Vendée a donc su anticiper la réforme du Code et se trouve prête dès 2001 à appliquer le «principe de spécialité» qui commande la séparation des activités d'assurance et de soins. À côté de la Mutuelle de Vendée, clé de voûte de l'organisation départementale, on trouve donc Les Mutuelles de Vendée, union gestionnaire des réalisations sanitaires et sociales, et Mutualité Française Vendée, union «fédérative» qui assure le lien avec la FNMF.

NOUVEAU CODE DE LA MUTUALITÉ : UNE ORGANISATION AUTOUR DE DEUX UNIONS POUR HARMONIE

Cette démarche s'effectue parallèlement au processus engagé par l'union Harmonie Mutualité dès juin 2000, dans le cadre de son projet stratégique pour faire évoluer ses structures et les intégrer dans le moule du nouveau Code de la Mutualité.

La commission «évolution des structures» dresse un premier constat : «Le groupe Harmonie Mutualité est une union d'unions départementales, une organisation qui, même si elle est bien vécue en interne, n'est pas lisible à l'extérieur et ne favorise pas l'intégration d'autres mutuelles interprofessionnelles.» (21)

Le scénario d'évolution retenu par la commission est la création de deux unions, l'une consacrée

(20) Eugène Guibert, *Paysan et Mutualiste* (Harmonie Mutuelles, 2011).

(21) *Infos*, n° 13, février 2001.

« On ne fait pas tourner les moulins si on n'a pas de grain à moudre. »

Eugène Guibert

à l'assurance des personnes, l'autre aux réalisations sanitaires et sociales, avec un comité de groupe coordonnant l'ensemble.

...**Poitiers, 10 novembre 2000.** La nouvelle organisation du groupe est adoptée par l'assemblée générale d'Harmonie Mutualité, avec la création d'Harmonie Réalisations Mutualistes (HRM), qui accueillera les unions gérant des activités sanitaires et sociales (22), dont l'objectif sera de coordonner les politiques départementales et d'étudier l'opportunité et la mise en place de politiques et de moyens communs. 106 réalisations sont concernées (soixante-trois dans la santé, quarante-trois dans les services à la personne) avec plus de 1500 collaborateurs salariés.

Élu président de la nouvelle structure, HRM, Henri Faivre justifie cette nouvelle organisation : « Le respect du principe de solidarité, édicté par le nouveau Code de la Mutualité, peut devenir dangereux s'il entraîne des stratégies différentes dans chaque secteur. La tradition mutualiste est de protéger la santé, en conjuguant garanties complémentaires et accès de tous à des soins de qualité. » (23)

L'union Harmonie Mutualité, elle, sera reconfigurée autour des mutuelles interprofessionnelles (et non plus autour des unions départementales) et des unions de réassurance. Bernard Richer, président de la Touraine Mutualiste, en est élu président. Il remplace Claude Hemme, qui devient président du comité de groupe Harmonie, qui coordonne les deux entités.

(22) Mutualité de l'Anjou, Les Mutuelles de Vendée, Mutualité de la Vienne, Mutualité du Cher, Mutualité de Loir-et-Cher, Mutualité d'Indre-et-Loire. L'union Harmonie Mutualité adhère également pour assurer le lien avec l'assurance des personnes.

(23) Infos n° 15, septembre 2001.





Préviade-Mutouest : contre toute attente

(1999-2003)

L'implantation de Préviade dans l'Ouest, via la fusion avec les mutuelles de Sarthe (1996) et de Mayenne (1999), est de nature à mettre à mal la politique de rapprochement régional des mutuelles bretonnes, qui viennent de créer l'Union des mutuelles de l'Ouest (1997) et s'apprêtent à fusionner. Préviade est une mutuelle « hors la loi fédérale »... et le secrétaire général de la FNMF est l'inspirateur du rassemblement breton. Mais Préviade est au bout de sa logique de « rassembleur de mécontents », et son directeur approche de la retraite.



...**Golbey, septembre 1999.** Le comité de direction de Préviade est réuni dans les locaux du siège. Autour du directeur général, Michel Joliot, on retrouve les directeurs des mutuelles fusionnées depuis une dizaine d'années, chacun en charge d'une fonction spécifique : Jean-Luc Guillotin (directeur général adjoint), Jean-Yves Roy (gestion), Jean-Claude Carro (développement), Jean-Luc Hausherr (ressources humaines), Gérard Galet (pôle Ouest) et Jean-Luc Camembert (finances).

La discussion porte sur la stratégie de la mutuelle pour les années à venir, au moment où celle-ci doit « digérer » son extension récente dans l'Ouest... et son opposition frontale avec les structures locales et nationales de la Mutualité Française.

Tout le monde sent bien que la période d'expansion a atteint un seuil, et les expériences récentes en montrent les limites soit géographiques, soit politiques avec la crainte du « hors-la-loi », comme vient de le manifester la mutuelle de l'Orne, pourtant intéressée par Préviade.

« ON FAIT TROP PEUR. IL FAUT RENTRER À LA FÉDÉ ! »

Michel Joliot, adepte depuis longtemps de la croissance externe et encouragé par son directeur du développement pour atteindre une « taille critique » qu'il estime à un million de personnes protégées (Préviade dépasse les 600 000), ne se fait plus d'illusion : « Plus personne ne fusionnera avec nous. On fait trop peur. Il faut rentrer à la Fédé ! »

La déclaration fait l'effet d'une bombe auprès des collaborateurs. Et ce n'est rien à côté de la stupéfaction des principaux dirigeants élus, du moins dans un premier temps. Car l'homme sait convaincre et, surtout, il sait utiliser les compétences autour de lui et s'appuyer sur des hommes de confiance.

Vice-président de la mutuelle, Daniel Thiriet est de ceux-là. Précieux sur les questions stratégiques, c'est un homme écouté au sein du conseil d'administration, dans lequel il siège depuis une vingtaine d'années. Directeur de la fédération des Vosges du bâtiment et des travaux publics, son expérience du monde de l'entreprise est très utile, et la direction de la mutuelle fait régulièrement appel à lui autant pour tracer des pistes de réflexion que pour mener à bien des opérations « politiquement délicates ».

C'est lui qui a conduit les négociations avec l'union départementale et la FNMF au sujet du site de Golbey (1989). C'est lui qui a mené les discussions pour la fusion avec le conseil d'administration de Mutualité Lorraine (1988). C'est lui aussi qui est intervenu dans une phase délicate qui aurait pu entraver la fusion avec la Caisse chirurgicale de la Meuse (1991), ou dans le traitement d'un conflit de gouvernance interne (1998).

S'il a suivi sans enthousiasme le chemin de Préviade vers la FNIM (24), il a toujours milité pour une mutuelle politiquement indépendante et suffisamment solide économiquement pour pouvoir gérer elle-même sa destinée.

La question qui se pose aujourd'hui est de savoir quelle dimension doit atteindre la mutuelle pour assurer sa pérennité, alors même que le départ en retraite de son directeur est programmé pour les mois qui suivent : « Notre véritable objectif n'était pas alors de créer une mutuelle nationale. Mais nous avons bien conscience qu'avec les mouvements de concentration des entreprises les centres de décision économiques quittaient progressivement les départements, et que, si l'on voulait assurer la pérennité de nos structures, il fallait dépasser largement le cadre départemental et régional. »

L'idée d'un retour à la FNMF n'est pas antinomique de cette réflexion. Mais elle butte sur des questions d'organisation : « À l'époque, le mouvement mutualiste national était essentiellement représenté par les mutuelles de la fonction publique. La Mutualité interprofessionnelles souffrait de ne pas avoir dans ses rangs de grandes mutuelles capables de défendre ses spécificités. »

« ON EST À LA GRAVELLE... ET ON ARRIVE À RENNES! »

...**Novembre 1999.** Michel Joliot appelle son homologue de Mutouest, André Geffard, au téléphone pour l'informer de l'arrivée dans Préviade de La Municipale de Rennes, dans les bagages de la mutuelle de la Mayenne à laquelle elle avait depuis plusieurs années confié sa gestion : « On est à La Gravelle (25)... et on arrive à Rennes! »

Même si La Municipale de Rennes ne regroupe que quelques milliers de personnes, elle est située sur le territoire historique de Mutouest, et la première campagne publicitaire de Préviade dans la ville ne passe pas inaperçue.

Lorsque André Geffard annonce la nouvelle à son président, Guy Herry, il sait qu'il s'adresse aussi au secrétaire général de la FNMF et que le problème ne peut se régler qu'à ce niveau-là.

Guy Herry avait eu l'occasion de rencontrer Michel Joliot quelques mois plus tôt à Paris en compagnie du trésorier général de la FNMF, Bernard Eyraud : « J'avais compris que Joliot cherchait deux choses : trouver une solution pour son remplacement et revenir à la FNMF par la grande porte. »

...**Le Mans, avril 2000.** Dans un petit restaurant, proche des locaux de la mutuelle, une réunion « amicale » se tient autour d'une bonne table. Il y a là, avec Michel Joliot, la partie « locale » de l'état-major de Préviade : Jean-Claude Caussan, ex-directeur de la COCM

(24) Fédération nationale interprofessionnelle des mutuelles (FNIM), dissidente de la FNMF, à laquelle Préviade a adhéré en 1996.
(25) La Gravelle, péage autoroutier proche de Rennes.

« La Mutualité interprofessionnelle souffrait de ne pas avoir dans ses rangs de grandes mutuelles capables de défendre ses spécificités. »

Daniel Thiriet

de la Sarthe ; Jean-Luc Camembert, directeur administratif et financier ; Gérard Galet, animateur du pôle Ouest. L'invité du jour est André Geffard, directeur général de Mutouest, qui n'est pas un inconnu des autres convives. Il a fréquenté Jean-Luc Camembert sur les bancs de la faculté de Mans, il connaît depuis longtemps Gérard Galet et il a établi de solides liens d'amitié avec Jean-Claude Caussan lors des multiples rencontres mutualistes régionales et nationales. Ses relations avec le directeur de Préviade sont moins familières, mais les deux hommes s'apprécient et se respectent professionnellement.

Les évocations ne manquent pas sur les évolutions en cours dans le monde mutualiste, désormais face aux directives européennes à travers le nouveau Code de la Mutualité. La situation des deux mutuelles dans ce contexte est bien sûr évoquée, et la fusion établie comme la démarche la plus appropriée.

Mais la réunion du jour a un autre objectif : Jean-Claude Caussan, qui connaît bien les deux directeurs, veut les associer définitivement dans le règlement de la succession de Michel Joliot. Le climat amical qui règne autour de la table ne laisse plus de doute : André Geffard sera proposé comme directeur général de la future mutuelle fusionnée.

...**Paris, mai 2000.** André Geffard organise une rencontre entre les deux « frères ennemis », Guy Herry et Michel Joliot. Entreprise nécessaire mais risquée car, comme le rapporte un témoin de l'époque, « On ne met pas deux coqs dans la même basse-cour ! »

Dans le salon de l'hôtel où se retrouvent les trois hommes, l'ambiance est tendue. La période d'exclusion a laissé des traces : Michel Joliot n'a pas oublié les anathèmes portés par le secrétaire général de la FNNM contre Préviade et son directeur ni l'ouverture d'un front concurrent, dans la Meuse notamment, avec les moyens de Mutex. Guy Herry a bien en tête le conflit de Préviade avec les unions départementales de l'Est, le refus de payer les cotisations, la création d'une société de courtage pour concurrencer Mutex...

« DEUX COQS DANS LA MÊME BASSE-COUR »

L'échange aigre-doux se prolonge toute la matinée... Le déjeuner vient à point pour rompre l'élan des deux protagonistes. Et le débat, soudain, prend une autre tonalité. André Geffard surprend même les deux hommes à faire de l'humour et à tourner en dérision les histoires du passé récent ! Michel Joliot a deux exigences : la fusion et le retour à la FNNM « par la grande porte ». Guy Herry n'a aucune peine à accepter le retour de Préviade dans le giron de la FNNM. C'est une bonne opération politique, qui vient au moment où s'amorce le retour de la FMF (26) dans les

(26) La Fédération des mutuelles de France (FMF), qui a succédé à la Fédération nationale des mutuelles de travailleurs créée dans les années 1960 à l'initiative de la CGT, rejoindra définitivement les rangs de la Mutualité Française (FNNM) en 2002 après en avoir été exclue en 1984.

structures de la Mutualité Française et qui assure à la fédération une représentation incontestée et quasi exclusive auprès des pouvoirs publics.

La question de la fusion est un peu plus délicate pour le président de Mutouest, qui termine à peine une fusion régionale : « Ça vient un peu tôt pour nous. Mais quand le train passe, il faut savoir le prendre ! »

Reste à convaincre les élus des deux mutuelles : ceux de l'Ouest d'accepter de fusionner avec une mutuelle « rebelle », connue pour ses pratiques « assurantielles » et son esprit antifédéral ; ceux de l'Est de rejoindre le giron de la FNMf, longtemps présentée comme centralisatrice, politisée et dispendieuse. C'est André Geffard qui, le premier, planche devant le conseil d'administration de Préviade, au titre de Mutouest. Mais c'est surtout de la FNMf que les élus de Préviade attendent des engagements. C'est l'objet d'une deuxième rencontre, cette fois-ci avec le secrétaire général et le trésorier général de la FNMf. Simultanément, André Geffard se confronte au comité de direction de Préviade, majoritairement hésitant, voire hostile pour certains de ses membres. La présence à ses côtés du directeur général de la FNMf, Jean-Louis Bancel, permet de débloquer la situation et d'avancer vers des solutions communes.

Dans l'Ouest, le président Herry avance l'idée de fusion devant son Bureau : « Ils m'ont regardé gentiment, mais j'ai compris dans leurs regards qu'ils trouvaient ça un peu précipité. Certains même ont dû penser que j'avais pris la grosse tête ! »

Il revient à la charge quelques semaines plus tard, devant son conseil d'administration cette fois. Mêmes interrogations, mêmes réticences. Il évite un vote qui risquerait fort de lui être défavorable et de casser définitivement le ressort de la fusion. Il fait renvoyer l'étude du dossier au Bureau, rencontre les membres un à un pendant l'été et propose un projet qui repose principalement sur la création simultanée d'une union et d'une mutuelle « réceptacle ».

... **Saint-Brieuc, juillet 2001.** C'est la première rencontre (la confrontation ?) entre les Bureaux des deux mutuelles. La délégation de Préviade est conduite par Daniel Thiriet, en l'absence du président Weidmann, hospitalisé. Pour éviter tout « dérapage », le vice-président a obtenu de ses collègues de mener seul le débat avec son directeur. Et surtout, il a pris la précaution de faire voter préalablement une résolution selon laquelle Préviade s'engageait à rompre avec la FNIM et à adhérer à la FNMf. « Sinon la discussion n'aurait eu aucun sens. » Dans son argumentaire devant le secrétaire général de la FNMf, qu'il ne connaît pas encore directement, il dispose d'un argument de poids : « Préviade n'est jamais allée se développer dans un département voisin sans accord avec les mutuelles locales concernées. »

De son côté, Guy Herry a peaufiné son projet : « J'avais besoin de convaincre tout autant mes troupes que celles de notre futur partenaire. Daniel Thiriet était dans le même état d'esprit, et le courant est très vite passé entre nous. »

Les deux directeurs, eux, n'interviennent quasiment pas. C'est la règle habituelle entre André Geffard et Guy Herry, c'est contraint et forcé pour Michel Joliot : « Il valait mieux que Daniel Thiriet parle... Il le faisait bien et, de toute façon, je sentais, dès que je prenais la parole, que j'irritais les gens de l'Ouest. »

« IL Y A DU GRANIT DANS LES DEUX »

Aussi les discussions se déroulent-elles dans la plus grande sérénité. Les élus de l'Est obtiennent les engagements qu'ils attendaient de la part du secrétaire général de la Fédération, et les élus de l'Ouest sont rassurés sur la volonté de leurs homologues de maintenir, voire de développer les pratiques démocratiques et la culture de proximité très prégnante dans les départements bretons. Même la répartition des places dans le futur conseil d'administration est réglée sans problème : Daniel Thiriet propose lui-même la candidature de Guy Herry à la présidence.

...**Juin 2002.** Ainsi mis sur les rails, le processus de fusion est bien enclenché. Il est validé par les assemblées générales des deux mutuelles, pour prendre effet officiellement le 1^{er} janvier 2003. La nouvelle structure, qui prend le nom de Préviade-Mutouest, s'étend sur treize départements et atteint le million de personnes protégées. Elle s'inscrit comme la première force interprofessionnelle au sein de la Mutualité Française.

L'entreprise qui en découle (1000 salariés) est dirigée par André Geffard. Jean-Luc Guillotin est directeur général délégué, et Henri Poizat directeur général adjoint.

Michel Joliot, lui, a pris sa retraite le 1^{er} août 2001. Aujourd'hui encore, quand on évoque avec lui les différences de culture entre les deux mutuelles, il donne la clé : « Différence de culture ? Peut-être... Mais il y a du granit dans les deux ! »

à suivre **page 107**





Spheria, terrain d'expérimentations

(1996-2005)

La longue marche vers la structuration départementale des mutuelles interprofessionnelles en Loire-Atlantique, consubstantielle aux fondements démocratiques de l'action mutualiste prônée par les dirigeants, ne pouvait repousser indéfiniment la recherche de partenariats extérieurs, rendus nécessaires par les évolutions de l'environnement.

La création de l'union des Garanties, en 1990, en clarifiant la situation en interne, va permettre à l'UMLA d'élargir sa réflexion et de rechercher de nouvelles voies de développement.



DE PARTAGE À SPHERIA : L'AXE ORLÉANS-NANTES-BORDEAUX

La Loire-Atlantique avait été à l'initiative de la création du GIE Partage, au début des années 1990, présenté comme une « structure logistique permettant la mise en commun de compétences ». Alors directeur de l'UMLA, David Mazurelle avait été le président du directoire de Partage, lui donnant pour ambition de « devenir à terme le premier réseau d'entreprises mutualistes » en proposant « une troisième voie entre verticalisation et concentration ».

Novateur à l'époque, ouvert à des mutuelles de plusieurs régions (27) qui entendent « conjuguer autonomie locale et partenariat national », ce GIE restait toutefois peu structurant, à la fois du fait de sa composition hétérogène et en raison de l'absence de projet commun intégrateur sur le contenu de l'offre de garanties.

Pour autant, Partage a le grand mérite de permettre aux hommes de se rencontrer et de confronter leurs idées sur le développement de leurs mutuelles. Si bien qu'après quelques mois de fonctionnement des « clans » se forment en fonction d'affinités géographiques, structurelles ou personnelles : la mutuelle de la Sarthe (COCM) puis celle de la Mayenne rejoignent Préviade, mettant fin à la construction d'une entité « Partage Ouest » avec la Loire-Atlantique ; au sein du GIE Azimut, qui implose, la mutuelle bordelaise Myriade quitte ses voisins du Périgord et du Limousin et s'associe avec la Loire-Atlantique et les trois mutuelles Val de France (Loiret, Eure-et-Loir, Nièvre) pour créer Spheria (mars 1996).

- **Bordeaux, 6 juin 1996.** Union technique d'assurance et de réassurance, Spheria est destinée à devenir l'instrument économique du développement de ses composantes sur l'axe Orléans-Nantes-Bordeaux. Devant ses collègues de Loire-Atlantique réunis en assemblée générale pour valider cet engagement, sa présidente, Marguerite Aubry, insiste sur cette dimension économique « qui assure la mutualisation d'une partie du risque santé et offre des perspectives nouvelles en prévoyance et épargne-retraite ». David Mazurelle est nommé directeur général de Spheria. Patrick Houry le seconde au poste de directeur général adjoint de l'Union des mutuelles de Loire-Atlantique, avant d'en prendre la direction générale en 1997.

SPHERIA VIE : UNE SOCIÉTÉ D'ASSURANCES À CAPITAUX MUTUALISTES

Si l'on avait jusqu'ici admis, dans le monde mutualiste, la « structure GIE » en ce qu'elle permettait de conserver l'identité mutualiste de chacun dans une construction reposant sur la

(27) Au 19 décembre 1991 (plaquette de présentation) : GIE Prevea (Arras), UMLA (Nantes), COCM (Le Mans), Mutuelle de la Mayenne (Laval), Mutuelle du Limousin (Limoges), Mutuelle Myriade (Bordeaux), Périgord Mutualité (Périgueux), Mutuelle Pyrénées-Bigorre (Tarbes), Préviade (Laxou), Loire Action Mutualiste (Saint-Étienne), Mutuelle du Loiret (Orléans), Mutuelle d'Eure-et-Loir Santé (Lucé), Mutuelle familiale de la Nièvre (Nevers), Mutalpes (Digne).

solidarité entre les mutuelles membres, on s'interdisait « culturellement » d'utiliser les outils du monde capitaliste.

La brèche avait pourtant été ouverte avec la création ici et là de sociétés de courtage au début des années 1990 ; Partage Val de France s'y était engouffrée en donnant naissance à Partage Conseil Val de France (qui deviendra Spheria Conseil).

Mais l'union Spheria va franchir un pas supplémentaire avec la création d'une société d'assurances, Spheria Vie (1998), à capitaux exclusivement mutualistes et entièrement contrôlée par les mutuelles membres de l'union. David Mazurelle en est le président du directoire et Jean-Paul Saint-Voirin le directeur général.

L'objectif était de doter les mutuelles du groupe d'outils spécifiques pour développer la prévoyance individuelle et collective ainsi que l'assurance-vie, afin de présenter une offre globale santé-prévoyance en nom propre, ce que ne permettait pas la prévoyance de la Mutualité Française (Mutex). Alors directeur du développement des mutuelles de Loire-Atlantique, Bruno Ceron participe à la création de la société anonyme : « Cette formule nous permettait tout à la fois de constituer un portefeuille en toute propriété et d'inscrire les fonds propres en haut de bilan. Et s'il y avait des dividendes, ils pouvaient venir en diminution des cotisations santé. »

Cette initiative, encore isolée (28), souvent approuvée sur le fond par les autres mutuelles interprofessionnelles, ne l'est pas toujours sur la forme. L'outil « société commerciale » ne figure pas (encore) dans la panoplie mutualiste, son utilisation est jugée contraire aux valeurs traditionnelles du mouvement. Quant à ses utilisateurs, ils sont un peu considérés comme des « hérétiques » et font l'objet d'une « mise à l'index », voire plus.

Il n'empêche, l'expérience aura le mérite de poser le problème du positionnement de la prévoyance dans les structures mutualistes. C'est ainsi que les caisses autonomes gérées dans le cadre fédéral seront transférées dans une union spécifique strictement composée des mutuelles diffusant les produits Mutex (2002)... et que, quelques années plus tard (2012), Mutex deviendra une société anonyme au capital détenu par ces mêmes mutuelles.

L'INNOVATION EN ASSISTANCE ET EN INFORMATIQUE

Un an plus tôt (1997), le groupe avait créé Spheria Assistance, société d'assistance et d'aide à la personne, sous la forme d'une union technique mutualiste entre Loire-Atlantique Mutualité, les trois mutuelles de Partage Val de France et Myriade.

(28) Un an plus tard, en 1999, et pour des raisons identiques, Harmonie Mutualité et Mutouest créeront Mutalis. Mais elles choisiront la structure juridique du Code de la Mutualité (union de mutuelles gérant des caisses autonomes).

À l'origine, cette structure, basée à Nantes, était gérée par la municipalité comme un service à la personne chargé de favoriser la professionnalisation des emplois dans le milieu associatif. Reprise par Spheria sous la forme d'une union de livre II avec un agrément d'assistance, elle se substitue d'abord à l'assistant des mutuelles, avant de se développer et d'obtenir son agrément spécifique (2002) au titre de « Ressources Mutuelles Assistance ». Elle gère aujourd'hui les services d'assistance et d'aide à la personne attachés aux garanties d'Harmonie Mutuelle et de nombreuses autres mutuelles interprofessionnelles.

Spheria sera aussi un lieu d'expérimentations en matière informatique : ce sont ses mutuelles qui, les premières (2002), testeront et développeront le logiciel de gestion Aneto, qui deviendra quelques années plus tard un logiciel de référence pour la complémentaire santé.

Curieusement, la capacité d'imagination du groupe Spheria, qui se manifeste par la création de ces outils communs, à bien des égards innovants pour le monde mutualiste, ne se traduira pas dans l'évolution de ses structures, les mutuelles membres conservant leur indépendance et leur gouvernance propres. Les contacts noués à ce propos entre Spheria Val de France et les Mutuelles de Loire-Atlantique n'aboutissent pas... et Myriade (en désaccord sur le projet informatique) quitte le groupe en 2001!

DE SPHERIA À RESSOURCES MUTUELLES : LES FIANÇAILLES ROMPUES AVEC HARMONIE ET MCD

C'est le moment choisi par les dirigeants de l'union Spheria pour tenter un rapprochement avec l'union voisine, Harmonie Mutualité. Celle-ci dispose d'une solide expérience des regroupements, forgée au cours des quinze dernières années, autant dans les métiers de la complémentaire santé et de la prévoyance que dans ceux des réalisations sanitaires et sociales.

Dans ce domaine, la mutuelle du Loiret avait créé en 1997 une structure (devenue SVF Action) dédiée à la gestion des services de soins à domicile, d'un établissement de soins de suite et de réadaptation, et d'un établissement pour personnes âgées dépendantes. Elle avait aussi racheté en 2000 une clinique de 178 lits à Saint-Jean-de-Braye. Les Mutuelles de Loire-Atlantique (MLA) étaient largement impliquées dans la gestion de l'union départementale, qui disposait d'un parc important d'établissements et de services de santé.

...**Paris, 30 - 31 octobre 2000.** Les conseils d'administration des deux unions, Spheria et Harmonie, sont réunis pour réfléchir aux possibilités de travailler ensemble.

« **Ils avaient Mutalis, on avait Spheria Vie,
mais on avait commis LA faute
mutualiste en créant une société
d'assurances.** »

Joseph Deniaud

Mais la tension est palpable dès le début de la réunion. Les élus de Loire-Atlantique tiennent à conserver une gouvernance commune entre assurance et services de soins (livre II et livre III), dans ce qu'ils définissent comme une « entreprise unique », alors que le modèle Harmonie, tout en les reliant opérationnellement, les distingue juridiquement. Au terme du débat, les élus de Loire-Atlantique n'approuvent pas le projet présenté.

Cet échec n'est pas sans conséquences sur la gouvernance, avec les départs de la présidente, Marguerite Aubry, et du directeur, David Mazurelle. Ils sont remplacés en Loire-Atlantique par Joseph Deniaud et Patrick Houry, alors que Gérard Bertrand (Loiret) devient président du groupe Spheria, désormais codirigé par Patrick Houry (Loire-Atlantique) et Bernard Burg (Loiret).

Les nouveaux dirigeants sont conscients de la fragilité d'un groupe au rayonnement géographique limité alors que les regroupements de mutuelles dépassent désormais la taille régionale.

Des contacts sont donc noués avec Mutouest, puis à nouveau avec Harmonie Mutualité. Sans succès. Joseph Deniaud résume : « Ils avaient Mutalis, on avait Spheria Vie. Mais on avait commis LA faute mutualiste en créant une société d'assurances. »

Le groupe Spheria, toujours à la recherche d'une extension qui lui donnerait une légitimité nationale, se tourne alors vers la MCD, mutuelle présente dans soixante-douze départements.

Avec cet appoint et celui d'une petite mutuelle de Valenciennes (Just'Ensemble), une nouvelle union technique, Ressources Mutuelles, basée à Paris (2004), se substitue à l'union Spheria, doublant quasiment ses effectifs (1 200 000 personnes protégées) et devenant ainsi le deuxième groupe interprofessionnel derrière Préviade-Mutouest.

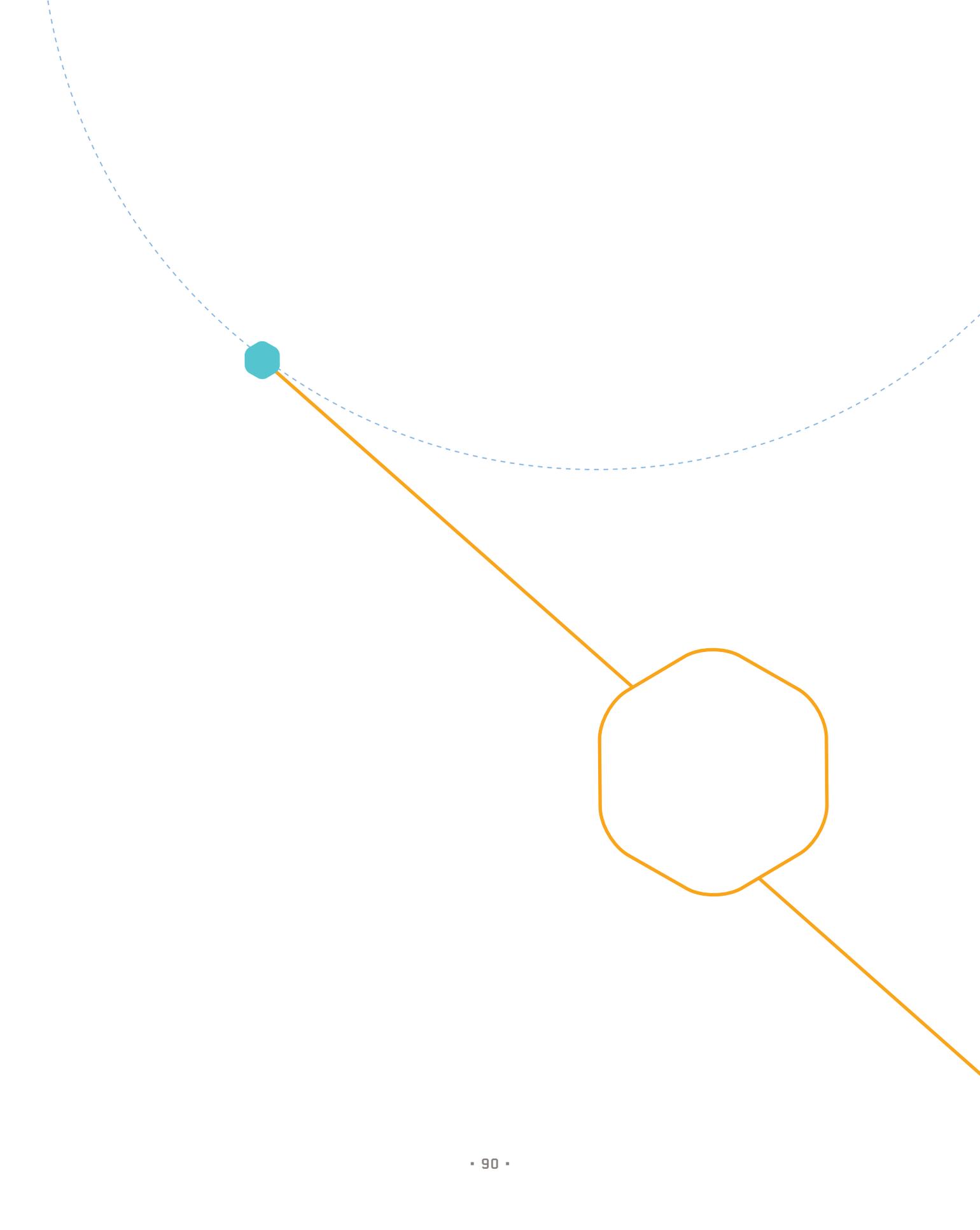
Mais le caractère des hommes ne suit pas toujours la complémentarité des structures... La cohabitation est difficile entre les présidents, et l'un d'entre eux, Pascal Villain (Val de France), est en conflit avec ses cadres de direction après s'être séparé de son directeur.

En tant que président de Ressources Mutuelles, Joseph Deniaud constate rapidement la complexité d'une situation qui peut mener à l'enlèvement : « J'avais de plus en plus de mal à supporter des aller-retour Nantes-Paris pour des réunions de fin de journée improductives et des luttes d'influence permanentes. »

Après à peine un peu plus d'une année de fonctionnement, Ressources Mutuelles impose !

à suivre page 137





● ● ● suite de la page 47



Santévie : l'art du millefeuille

(1994-2007)

La création d'un GIE informatique (1981) puis du Réseau inter-départemental mutualiste (RIM, 1989) a jeté les bases d'une organisation pluridépartementale entre les mutuelles du Tarn et de Tarn-et-Garonne. Des contacts sont établis dans la région, et une coopération se met en place avec les mutuelles de l'Aveyron et du Gers. Mais le développement passe obligatoirement par la métropole régionale, Toulouse.



La création du Réseau interdépartemental mutualiste (RIM) ne passe pas inaperçue dans le paysage mutualiste de Midi-Pyrénées. Les huit unions départementales constituent chacune un bastion aux frontières bien délimitées et parfaitement quadrillées par les mutuelles de la fonction publique, qui sont aux commandes dans la plupart d'entre elles.

Le RIM n'est qu'une mise en commun de moyens humains et matériels entre mutuelles, qui conservent leur propre identité et leur propre territoire. Il n'empêche... Cette initiative dérange dans la mesure où certains considèrent le RIM comme le « cheval de Troie » des Tarnais pour investir le territoire régional. Et le cadre juridique inquiète les « puristes », qui voient dans le GIE, en dehors des structures mutualistes traditionnelles, l'emprise de la « technostructure » sur la vie démocratique des mutuelles.

« HORS-LA-LOI » MUTUALISTE

Classé hors du périmètre géographique et hors du cadre juridique traditionnels, le RIM devient de fait, pour une partie des dirigeants de la région, « hors-la-loi » mutualiste.

- **Tarbes, février 1992.** Le président de l'UMT-Mutualité tarnaise, Yves Robert, qui préside l'assemblée générale de l'Union régionale de la Mutualité Midi-Pyrénées, est interpellé par son collègue de la Haute-Garonne « à propos des problèmes de concurrence entre départements ». La création du RIM – qui vient d'engager une collaboration avec les mutuelles de l'Aveyron et du Gers – est sous-jacente au débat sur le développement d'« un système où le commercial prime ». Le sujet sera repris au Bureau et au conseil d'administration suivants, puis au sein de la commission « relations entre organismes mutualistes » spécialement créée à cet effet.

Le président du RIM, Jean-Louis Faillières, et le directeur, Christian Bru, viennent s'expliquer devant leurs collègues de la région, présenter le projet, la charte élaborée en commun et le schéma de développement. Les interrogations formulées et les critiques exprimées vont renforcer les partenaires du RIM dans leur réflexion initiale : le développement des mutuelles interprofessionnelles dans la région devra reposer sur un regroupement le plus large possible, fort économiquement et uni politiquement.

Or la situation de la Mutualité interprofessionnelle en Midi-Pyrénées est complètement éclatée : les trois plus importantes mutuelles toulousaines sont hors du cadre de la Mutualité Française, et la quatrième, issue d'une scission des activités de l'union départementale, cherche encore sa voie. Les mutuelles des Pyrénées (Ariège et Hautes-Pyrénées) restent en marge du mouvement de regroupement. Les mutuelles de Tarn, de Tarn-et-Garonne et du Gers, qui ont marqué

leur volonté de travailler ensemble, sont rejointes par l'Aveyron, que la situation géographique excentrée protège encore de la concurrence des grands groupes paritaires et des assurances.

« L'IDENTITÉ DE CHACUN, LA FORCE DE TOUS »

...**Rodez, 9 mars 1994.** Jean Sicard, président de l'UDSMA-Mutualité de l'Aveyron, reçoit dans ses locaux les représentants des deux fondatrices du RIM, l'UMT et la MTG, et de la Mutualité gersoise, qui vient d'y adhérer. Depuis plusieurs mois, le directeur général, Jean-Paul Panis, qui a succédé à Louis Farrenq, participe avec ses collègues à des travaux visant à construire un « RIM élargi ».

Les résultats de ces travaux, validés préalablement par les conseils d'administration des quatre mutuelles, se traduisent par la création d'un nouveau GIE, baptisé Santévie, dont les membres fondateurs sont l'UMT (47 % des parts), l'UDSMA-Mutualité de l'Aveyron (39 %), la MTG-Mutuelle de Tarn-et-Garonne (8 %) et la Mutualité gersoise (6 %).

Jacques Moignard (MTG) est le président du conseil de surveillance, qui comprend deux représentants de chaque organisme, et Jean-Paul Panis (UDSMA) préside le directoire composé des quatre directeurs.

Santévie puise sa légitimité mutualiste et ses finalités dans un paragraphe de la résolution du congrès de la Mutualité Française de 1988 : « La présence sur le terrain d'un tissu diversifié et vivant est un atout que la Mutualité doit savoir préserver. Toutefois, son maintien ne peut être envisagé sans une mise en commun des moyens financiers, techniques et commerciaux. L'entreprise mutualiste, même performante, ne peut rester isolée. »

Santévie n'est pas encore une nouvelle marque, du moins sur les territoires des quatre fondatrices, où elle reste confinée à la communication interne, car le principe du GIE est bien posé : « L'identité de chacun, la force de tous. »

Les objectifs concernent à la fois le regroupement de moyens humains (marketing, actuariat, communication, développement commercial...) et la création d'outils spécifiques permettant de donner une « dimension supplémentaire » à chacun des membres du réseau.

C'est ainsi que, au cours de l'année qui suit la création du GIE, Santévie s'enrichit de Mutuelle Santévie, créée spécifiquement pour répondre aux besoins des entreprises pluridépartementales, qui servira rapidement de support pour le développement dans la région toulousaine et la Haute-Garonne. Celle-ci, qui regroupe à elle seule la moitié de la population de Midi-Pyrénées, est

un pôle économique incontournable pour des mutuelles qui ont quasiment « fait le plein » sur leurs marchés départementaux respectifs.

Simultanément, une union de mutuelles, Santévie Réassurance, qui permet de réassurer les risques mis en commun, vient compléter les outils à disposition des mutuelles.

Le réseau est désormais en ordre de marche : ses mutuelles sont leaders dans la moitié des huit départements de Midi-Pyrénées, pour un total de 370 000 personnes protégées, un réseau d'agences et un tissu militant très développés assurant un maillage territorial sans équivalent dans la région.

Santévie a pourtant des points faibles : stratégiquement, il est écartelé entre un positionnement « offre globale assurances-soins » très intégré dans le Tarn et l'Aveyron, et un positionnement uniquement assurantiel en Tarn-et-Garonne et dans le Gers, où les relations avec les unions départementales sont pour le moins distantes ; géographiquement, il n'est pas implanté dans la région toulousaine.

- **Toulouse, avril 1995.** L'assemblée générale de Santévie se tient en présence de Philippe Candas, président de la Fédération nationale de la Mutualité interprofessionnelle, venu parrainer la tentative de rapprochement engagée par Santévie avec une mutuelle toulousaine. En effet, pour le nouveau réseau régional, la recherche d'un partenariat toulousain s'impose, et la seule mutuelle interprofessionnelle adhérente à la Mutualité Française est Toulouse Mutualité, détachée de l'union départementale de Haute-Garonne quelques années auparavant à la suite d'une restructuration de celle-ci. Les contacts, déjà anciens mais non aboutis lors de la création du RIM, ont été repris dès la fin de l'année 1994 par l'intermédiaire de Philippe Candas. L'assemblée générale, enthousiaste, vote l'adhésion de Toulouse Mutualité.

À LA CONQUÊTE DE TOULOUSE

Mais les choses se gâtent dès la discussion du budget, en novembre de la même année, les dirigeants de la mutuelle toulousaine exigeant une meilleure répartition des dossiers communs à leur avantage. Ils obtiennent satisfaction mais, à la faveur d'un changement de président, démissionnent du GIE en février 1996.

La seule voie possible de développement régional pour Santévie est désormais celle de la croissance interne. L'implantation à Toulouse est décidée dans la foulée, et deux agences sont ouvertes entre avril et décembre 1997.

Santévie s'enrichit aussi d'un nouveau partenaire, la Mutuelle de l'Ariège, qui rejoint le réseau, avec ses 25 000 personnes protégées, au 1^{er} janvier 1998.

La région toulousaine est maintenant « encerclée » par les mutuelles interprofessionnelles des autres départements. Mais la marque Santévie est totalement inconnue non seulement à Toulouse, où elle vient juste de naître, mais aussi dans les autres départements, où les marques des mutuelles, parfois très anciennes, sont maintenues avec leurs logos et signes distinctifs.

Pas question de toucher au mousquetaire gersois ni à la coccinelle aveyronnaise, et le consensus n'est pas encore trouvé sur l'intégration du logo « nid d'abeilles » de la Mutualité Française. Quant à la revue mutualiste, elle ne compte encore que deux éditions départementales.

C'est donc avec des éléments purement internes (études marketing, actuariat, contrôle de gestion) que Santévie peut faire la preuve de son efficacité. Car, malgré une concurrence d'autant plus rude que les mutuelles « leaders » sont les plus exposées, les effectifs se maintiennent, et les résultats économiques confortent une assise financière déjà bien assurée dans chaque mutuelle.

Le dynamisme des réseaux commerciaux se révèle dans les résultats obtenus en matière de prévoyance. Au début des années 2000, le chiffre d'affaires de Santévie, dont les mutuelles sont distributrices exclusives des produits Mutex, la classe dans le peloton de tête des groupes mutualistes sur le plan national.

...**Cahuzac-sur-Vère, 20 juin 2001.** Faisant suite à des contacts engagés depuis plusieurs mois, l'assemblée générale du GIE Santévie vote l'adhésion (effet en 2002) de la Mutuelle interprofessionnelle de la Corrèze (MIC) et de la mutuelle du Cantal (MC15). Le cap des 400 000 personnes protégées est largement dépassé, et Santévie est reconnu comme un des groupes mutualistes interprofessionnels de référence, ce qui lui vaudra par la suite d'être admis à la table des discussions pour des projets d'envergure nationale, tels que Matmut Santé ou Ampleo.

Avec huit partenaires, le fonctionnement du réseau souffre de l'empilage de ses structures juridiques. Dans le Tarn, par exemple, il existe un niveau local (neuf mutuelles), un niveau départemental avec deux structures gestionnaires, avant d'arriver au niveau interdépartemental (le RIM existe toujours) puis au niveau régional avec Santévie.

La situation, échelon interdépartemental mis à part, est semblable en Aveyron. Pour les autres

Les marques des mutuelles, parfois très anciennes, sont maintenues avec leurs logos.

mutuelles, si le circuit de décision est plus court, il comporte a minima deux étapes (la mutuelle et Santévie), et leurs élus ne sont pas rompus, comme leurs collègues du Tarn et de l'Aveyron, aux pratiques décisionnelles successives. Aussi ce « millefeuille » de structures est-il très lourd à faire vivre du point de vue opérationnel. Du point de vue politique, il manque de visibilité et, parfois, de cohésion.

UNE ENTREPRISE UNIQUE... POUR HUIT MUTUELLES

Le nouveau Code de la Mutualité, en distinguant juridiquement les activités d'assurance et de soins, va déclencher une réflexion sur l'organisation entrepreneuriale. L'UMT (Tarn) et l'UDSMA (Aveyron) obligées de séparer en deux leurs entreprises, il devient alors plus facile de regrouper dans Santévie la totalité des personnels gérant les garanties mutualistes des mutuelles. C'est le concept d'« entreprise unique » qui est adopté par les instances de Santévie : les cadres de direction dans un premier temps (2004) puis le reste du personnel (1^{er} juillet 2005) voient leurs contrats de travail transférés de leur mutuelle d'origine vers le GIE Santévie, unique employeur.

La direction de cette entreprise de plus de 400 salariés est confiée à Michel Vialelle (Tarn), alors que Jean-Paul Panis reste le président d'un directoire maintenant composé de sept directeurs, au sein duquel les décisions doivent être prises à l'unanimité.

Les structures politiques, elles, ne bougent pas : le réseau est composé de mutuelles indépendantes, pour lesquelles le GIE commun met ses moyens à disposition. Seule concession, et de taille, à l'identité locale : les dénominations des mutuelles sont harmonisées autour de la marque Santévie (29), et une charte graphique commune est adoptée.

Enfin, la décision est prise de regrouper, au sein de l'union mutualiste Santévie, les trois organismes conventionnés de l'Aveyron, du Tarn et de Tarn-et-Garonne, pour la gestion du régime social des indépendants. Le nouvel organisme conventionné, nommé Santévie Professions indépendantes, couvre près de 50 000 personnes.

(29) Santévie-UMT,
Santévie-UDSMA,
Santévie-MTG,
Santévie-Gersoise,
Santévie-MAP,
Santévie-MIC,
Santévie-MC15,
Santévie.





Existence : du paritarisme à la Mutualité

(2000-2007)

La création de Camec-MSM Mieux-Être dans la région Rhône-Alpes installe un pôle mutualiste important, parfaitement implanté dans le tissu industriel régional. Les dirigeants de la mutuelle sont proches des institutions paritaires – dans lesquelles siègent certains d’entre eux –, qui gèrent la couverture prévoyance des mêmes entreprises.

Dans le Languedoc, Mutuelle du Sud a besoin de conforter ses positions en santé et recherche une solution pour développer la prévoyance.



MUTUELLE SUD RHÔNE-ALPES MIEUX-ÊTRE : SUR LES CHEMINS DE MÉDÉRIC

La complémentaire santé reste au cœur de l'activité, et Mutuelle du Sud doit pour cela renforcer ses moyens dans les secteurs où elle est moins présente. C'est notamment le cas pour les régimes collectifs en entreprise : un partenariat avec l'institution de prévoyance Médéric (2000) crée un réseau commercial « entreprises » commun, qui diffuse les produits santé de Mutuelle du Sud et les produits de prévoyance de Médéric. Ce réseau se déploie dans toute la région Languedoc-Roussillon et bénéficie des implantations de Médéric à Montpellier et Perpignan. Tous les contrats santé réalisés dans ce cadre sont réassurés auprès de l'Union nationale mutualiste interprofessionnelle (UNMI), créée par Médéric pour sécuriser le portefeuille collectif de ses mutuelles. C'est là que se croisent Jacques Gonnet (président) et Michel Liautard (directeur) au titre de la mutuelle Lyonnaise Camec-MSM Mieux-Être, avec Albert Bost (président) et Patrick Hugon (directeur) au titre de Mutuelle du Sud. Les dirigeants Lyonnais ont déjà mis en place un partenariat de ce type et sont présents dans les instances de l'UNMI.

Les deux mutuelles se retrouvant dans la même stratégie, avec des partenaires communs, décident alors de fusionner, pour créer en 2004 Mutuelle Sud Rhône-Alpes Mieux-Être, sous la présidence d'Albert Bost puis de Jacques Gonnet, Patrick Hugon prenant la direction de la mutuelle au départ de Michel Liautard.

La nouvelle mutuelle renforce ses liens avec le groupe Médéric dans une union mutualiste de groupe Médéric-Mieux-Être, qui comprend également la très importante Société mutualiste du bâtiment et des travaux publics (SMBTP), propriétaire de la marque Mieux-Être. Cette UMG permettra notamment la création d'un centre dentaire à Lyon en partenariat avec la compagnie d'assurances espagnole Adeslas. Mais la complexité des structures, les différences de culture entre le milieu paritaire et le milieu mutualiste, les stratégies incompatibles mettent un terme à cette collaboration. En 2006, la marque Mieux-Être est abandonnée, et, dans la foulée, la rupture est consommée avec Médéric. Le réseau commercial commun est démantelé, le portefeuille des entreprises est « détricoté » au cas par cas.

EXISTENCE : L'IDENTITÉ MUTUALISTE

La mutuelle redevient... totalement mutualiste et se tourne vers ses homologues de la région. Elle absorbe alors (2006) la Mutuelle chirurgicale et médicale rhônalpine (MCMR), vieille mutuelle lyonnaise créée en 1929 (La conciliante sociale) pour les mutualistes non admis aux assurances

**Avec 220 000 personnes protégées,
elle entre dans le « top 30 » des mutuelles
au niveau national.**

sociales, puis devenue « caisse des exclus » en accueillant les artisans et commerçants non couverts par la Sécurité sociale (1960).

La MCMR s'était adossée, via une « union d'économie sociale », à un grossiste courtier en assurances, le groupe April, avec lequel elle avait développé une activité de courtage dans le Rhône. Consciente des évolutions en cours dans le monde mutualiste, et dans la perspective du départ de ses dirigeants (président et directeur général) entraînant une remise à plat de son fonctionnement, la mutuelle rejoint Mutuelle du Sud Rhône-Alpes avec ses 20 000 adhérents. Cette dernière coupera progressivement les liens établis avec April Assurances.

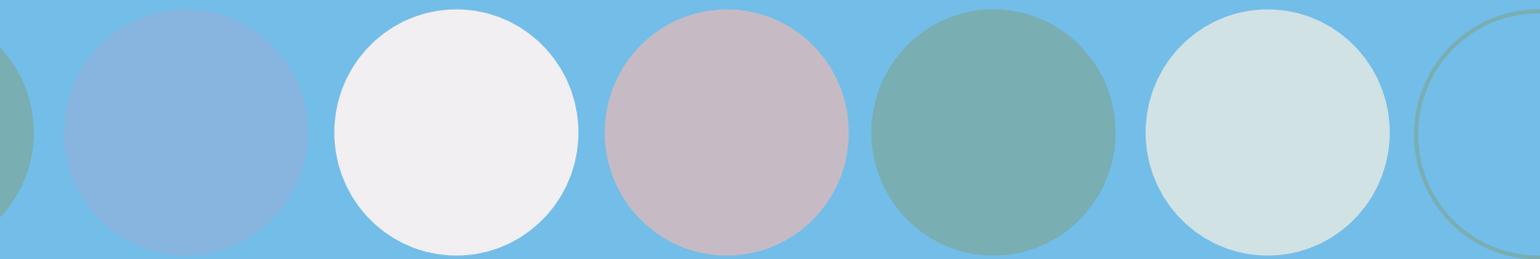
...**Juin 2006.** L'assemblée générale de Mutuelle du Sud Rhône-Alpes vote la fusion avec la MCMR et, prenant en compte les perspectives de rapprochement en cours avec une autre mutuelle, la MGTI, adopte l'appellation Mutuelle Existence.

La MGTI (Mutuelle générale des travailleurs indépendants) est une mutuelle d'artisans et de commerçants de la région de Saint-Étienne. Un temps membre du groupe Mutuelle Action, elle vient de s'en dégager et apporte ses 30 000 adhérents pour une bonne partie assurés en régime obligatoire. La fusion, votée en juin 2007, est effective avec effet rétroactif à partir du 1^{er} janvier 2007.

Mutuelle Existence a désormais trouvé sa véritable identité mutualiste dans un périmètre consolidé dans les Régions Rhône-Alpes et Languedoc-Roussillon. Avec 220 000 personnes protégées, elle entre dans le « top 30 » des mutuelles au niveau national. Jacques Gonnet en est le président, Patrick Hugon le directeur général.

à suivre **page 133**







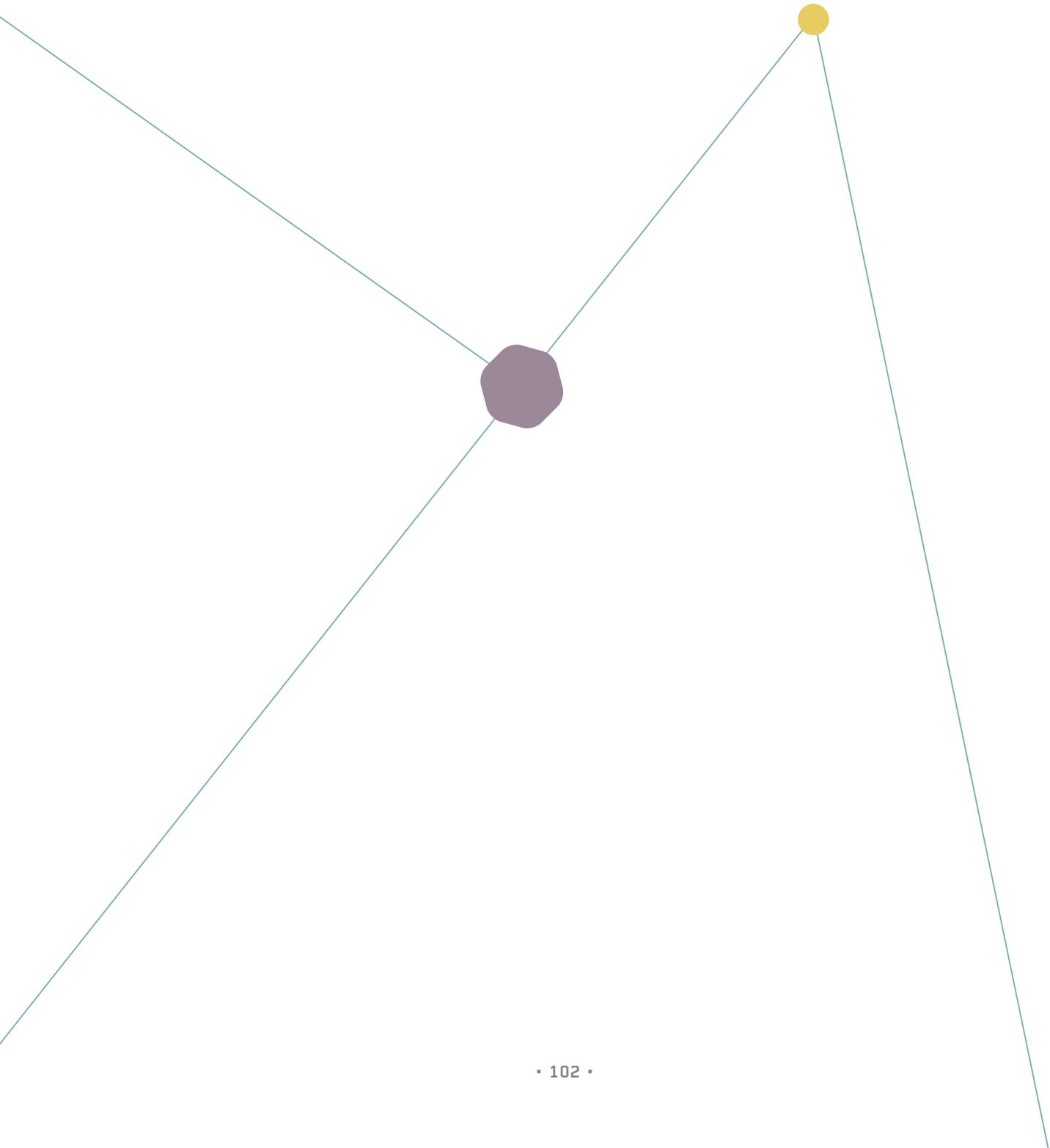
1 RACINES ET AMBITIONS

.3

L'ambition nationale

Une fois le nouveau Code de la Mutualité assimilé par les mutuelles, une fois les structures issues de ce code mises en place, les grands groupes mutualistes qui se sont constitués doivent adapter leur stratégie. La dimension nationale est devenue incontournable, et la « course à la taille » est désormais dans tous les esprits, même si elle ne se manifeste pas officiellement. Le nouveau paysage mutualiste prend forme au milieu des années 2000 : une dizaine de groupes interprofessionnels et le début de regroupements importants dans la fonction publique, où la situation privilégiée des mutuelles traditionnelles est menacée par le système du « référencement ».

Le mouvement tout entier doit s'adapter : après avoir séparé juridiquement ses activités, la FNMF engage une réforme de ses structures qui prend en compte la prédominance des mutuelles de livre II dans la gouvernance des structures territoriales et fédérales.





Harmonie Mutualité : la fin de la continuité géographique

(2002-2006)

Harmonie Mutualité a redéfini sa stratégie et s'est lancée notamment dans le développement de la prévoyance avec Mutalis, en partenariat avec les mutuelles de l'Ouest (1999). Après avoir adapté ses structures départementales dans le cadre du nouveau Code de la Mutualité (2001), une nouvelle organisation matérialise l'action simultanée sur l'assurance de personnes (Harmonie Mutualité) et sur la distribution des soins (Harmonie Réalisations Mutualistes). Le groupe Harmonie est devenu une réalité et a conforté ses positions dans une logique de « continuité géographique », qui reste encore sa ligne de conduite.



...**Angers, mars 2002.** Quelques mois après l'adoption de la nouvelle organisation du groupe, les statuts de l'union Harmonie Mutualité sont adaptés en conséquence. Elle rassemble désormais les mutuelles de sept départements. (30)

Mais Harmonie Mutualité a également enregistré l'adhésion de Mutinter, mutuelle implantée en région parisienne, dans le Nord et dans la Marne. Son directeur, Jacques Garnier, n'est pas un inconnu des dirigeants d'Harmonie, puisqu'il a participé activement à la création d'ATV alors qu'il était encore directeur adjoint de la Mutualité d'Indre-et-Loire, avant de prendre la direction de la Fédération nationale de la Mutualité interprofessionnelle.

MUTINTER : UNE PORTE OUVERTE VERS LA RÉGION PARISIENNE

Outre ses 87 000 personnes protégées, dont les trois quarts en assurances collectives, cette mutuelle ouvre une porte vers la région parisienne et le marché des grandes entreprises. Eliane Boutal, la présidente, en est parfaitement consciente : « Notre présence auprès des grands groupes industriels et commerciaux est un atout pour participer aux accords que la Mutualité Française conclut avec des entreprises nationales dans le cadre de l'offre globale. » (31)

Avec l'arrivée de Mutinter, c'est le premier accroc au sacro-saint principe de la « continuité géographique », qui avait prévalu jusque-là dans toutes les actions de rapprochement.

Il trouve rapidement un prolongement naturel dans le cadre des contacts engagés en 2003 avec Mutuelle Bleue, implantée essentiellement en Île-de-France, parmi une clientèle individuelle de professionnels indépendants et d'assurés sociaux. Une parfaite complémentarité avec Mutinter.

Le 11 juin 2004, l'assemblée générale de cette mutuelle vote l'adhésion à Harmonie Mutualité, qui est effective au 1^{er} juillet de la même année.

Mais le mariage ne tient pas... Les personnalités ne s'y retrouvent pas forcément. Le divorce est inéluctable. Il intervient à l'automne 2005, pour une séparation définitive fin 2006.

L'issue est plus heureuse avec Mutuelle départementale 87 (MD 87), basée à Limoges. Cette mutuelle interprofessionnelle de taille moyenne (25 000 personnes protégées), qui s'est détachée juridiquement de l'Union départementale de la Haute-Vienne en 1992, cherche à s'adosser à un groupe pour assurer sa pérennité sur un marché très concurrentiel et pour trouver une solution afin de remplacer son système d'information propriétaire en fin de vie.

(30) Aux mutuelles « historiques » d'Indre-et-Loire (Touraine), de Maine-et-Loire (Anjou), de Vendée et du Cher sont venues s'ajouter celles de l'Indre (retour en janvier 2002), de la Vienne et de Loir-et-Cher (Vendômoise).
(31) *Infos*, n° 16, décembre 2001.

LIMOUSIN, MÉDITERRANÉE, AUVERGNE : AU-DELÀ DES FRONTIÈRES NATURELLES

Engagés début 2004, les contacts entre François Venturini et le directeur de la MD 87, Fabrice Valtaud, puis avec le président Jean Roulière aboutissent à l'adhésion à l'union Harmonie Mutualité au 1^{er} juillet 2004.

Mais c'est avec Cap Mutuelle (région Provence-Alpes-Côte-d'Azur) qu'Harmonie Mutualité va faire le grand saut hors de ses frontières naturelles.

Cap Mutuelle, née dans la région cannoise (32), a fusionné par absorption, le 1^{er} juillet 2002, dix mutuelles des Bouches-du-Rhône et des Alpes-Maritimes, pour 70 000 personnes protégées.

...**Nice, 1^{er} juillet 2005.** Après plusieurs contacts non aboutis au plan régional, Cap Mutuelle, présidée par Antoine Valentino avec Philippe Cotta comme directeur général, choisit de se tourner vers Harmonie. Philippe Cotta en traduit la portée stratégique : « Cap Mutuelle permet d'ouvrir l'horizon d'Harmonie Mutualité sur la façade méditerranéenne. Mais surtout, on passe de l'idée d'un partage du territoire national entre plusieurs grands groupes à une mutuelle de dimension nationale. »

L'Auvergne est un autre terrain d'action intéressant pour le groupe Harmonie. Les structures départementales sont très proches des structures qui ont donné naissance à ATV.

La séparation des activités (2002) dans le cadre du nouveau Code de la Mutualité a donné naissance à l'Union des mutuelles santé 63 (UMS 63), composée de deux mutuelles départementales (Thiers Mutualité et Auvergne Mutualiste, en partie réassurées) et d'une quinzaine de mutuelles locales, toutes substituées.

Concurrencées par une autre mutuelle interprofessionnelle membre de l'union départementale, ces mutuelles engagent une réflexion au sein d'une commission développement, qui conclut à la recherche d'un partenaire national. Dans cette optique, des contacts sont noués à différents niveaux du groupe Harmonie par René Barreau, président de l'Union du Puy-de-Dôme, Bernard Dif, président de l'UMS et d'Auvergne Mutualiste, et Jacques Poisson, directeur général. Claude Hemme, François Venturini et Bernard Richer sont les principaux interlocuteurs.

« On a fait ça à vitesse limitée, on a travaillé au rythme de chacun. On a mis deux ans, mais on a pris le temps de construire durablement », explique Bernard Dif.

De fait, l'opération se déroulera en plusieurs étapes : c'est d'abord l'UMS 63 qui adhère, en 2006, à l'union Harmonie Mutualité. Simultanément, la fusion en interne de dix-sept mutuelles locales est engagée et débouche sur l'absorption de toutes ces mutuelles par Auvergne Mutualiste en 2008.

(32) Cap Mutuelle est née en 1996 de la fusion entre la Mutuelle Arnault Tzanck de la transfusion sanguine (Matts, 1951) et la Mutuelle interprofessionnelle de Cannes et région (Micer, 1965).

« On passe de l'idée d'un partage du territoire national entre plusieurs grands groupes à une mutuelle de dimension nationale. »

Philippe Cotta

En 2010 et 2011, la boucle sera bouclée juridiquement par l'adhésion de Thiers Mutualité à l'union Harmonie Mutualité, puis par les fusions de l'UMS avec l'union Harmonie Mutualité et d'Harmonie Auvergne avec la mutuelle Harmonie Mutualité.

MUTUELLE ATLANTIQUE : L'ARRIVÉE D'UN « POIDS LOURD »

Les échecs successifs des regroupements avaient considérablement réduit les capacités d'alliance de Mutuelle Atlantique, certes leader sur un territoire important mais isolée politiquement et fragilisée par l'absence de partenariat national pour répondre aux enjeux de la prévoyance collective.

Selon le président, Joseph Deniaud, « on était gros sur une petite surface ; il fallait tirer les conclusions des expériences passées et s'engager dans un processus de regroupement sur des objectifs précis à court et moyen terme ».

Parmi les alliés potentiels, Harmonie se dégage naturellement. Pour des raisons géographiques, certes, par référence aussi aux liens déjà créés (33) et surtout par la convergence des stratégies sur la complémentarité des activités de soins et d'assurance.

...**Paris, 7 juillet 2006.** L'assemblée générale de l'union Harmonie Mutualité accueille officiellement Mutuelle Atlantique, qui a décidé de franchir le pas. La Loire-Atlantique amène, outre ses 355 000 personnes protégées, un important réseau de réalisations sanitaires et sociales, qui vient s'ajouter à celui coordonné par l'union Harmonie Réalisations Mutualistes pour les sept départements du périmètre Harmonie.

Mais il ne s'agit que d'une première étape : l'adhésion à l'union Harmonie Mutualité doit se prolonger dans la fusion, alors à l'étude, entre toutes les mutuelles membres.

(33) Une tentative de rapprochement avec les unions départementales d'Anjou et de Vendée, au début des années 2000, était restée sans suite.

à suivre **page 123** ● ● ●





Prévadiès : entre Bretagne et Lorraine, le chemin de la Normandie

(2005-2006)

Une fois le nouveau Code de la Mutualité « avalé » et les organisations issues des premières fusions mises en place, la plupart des mutuelles interprofessionnelles en France éprouvent le besoin de souffler un peu pour mieux intégrer ces modifications substantielles de leur mode d'exercice.

Ce n'est pas le cas dans l'Ouest, où la création récente (2000) de deux pôles importants, l'un en Bretagne (Mutouest, devenu Préviade-Mutouest en 2003), l'autre en Normandie (Imadiès), incite les personnalités aux commandes à s'interroger sur ce que pourrait être « la prochaine étape » et à anticiper des mouvements dont personne encore ne mesure l'ampleur.



Un des lieux privilégiés pour ce genre de discussion est l'Union nationale de prévoyance de la Mutualité Française (UNPMF). On y traite en effet des questions concernant la prévoyance (la plupart des grandes mutuelles interprofessionnelles distribuent les produits Mutex), mais on y traite aussi de plus en plus de la complémentaire santé, tant les contrats collectifs des entreprises et surtout les accords de branche obligent ces mutuelles à s'entendre entre elles si elles veulent à minima conserver leurs positions, au mieux les développer.

...**Paris, février 2005.** En tant que secrétaire général de la FNMF et président de Mutouest, Guy Herry suit de près les débats au sein de l'UNPMF, présidée par Bernard Eyraud, le trésorier général de la Fédération. Daniel Havis, lui, est vice-président de la FNMF. Il vient d'être élu à la présidence d'Imadiès et il sait l'importance de ces évolutions sur le fonctionnement futur de sa mutuelle.

Un dîner, organisé par Bernard Eyraud, réunit les trois hommes pour évoquer l'avenir de l'UNPMF. La question est de savoir comment mettre en place une structure suffisamment crédible auprès des partenaires sociaux pour couvrir tout le territoire en santé et prévoyance, alors que quelques mutuelles interprofessionnelles seulement ont atteint la taille régionale, voire interrégionale.

« LE RESPECT DE LA PAROLE DONNÉE »

Entre les présidents d'Imadiès et de Mutouest, le constat est simple : certes, le problème se pose au niveau de l'UNPMF, mais il concerne en premier chef les groupements qui la composent, qui doivent être capables de proposer des services unifiés dans la plus grande proximité. Pour eux, la fusion s'impose entre deux mutuelles qui se trouvent dans la même continuité géographique à l'ouest et qui comptent de fortes positions à l'est.

A priori, les deux hommes peuvent faire valoir entre eux une bonne dose d'antagonismes : il y a le Breton et le Normand, le syndicaliste et le chef d'entreprise, le manuel et l'intellectuel. Les deux ont chacun une forte personnalité, qui s'accommode mal de tergiversations quand il s'agit d'avancer dans la construction d'un projet. Daniel Havis adore la provocation : « Quand il me traite d'autocrate, c'est l'hôpital qui se fout de la charité ! » Guy Herry aime la confrontation : « À la Fédé, on avait convenu de se dire les choses en tête-à-tête plutôt qu'en public. » Mais chacun reconnaît chez l'autre une qualité fondamentale, « le respect de la parole donnée ». Cette façon de fonctionner s'applique parfaitement à la situation du moment, entre Préviade-Mutouest et Imadiès.

...**Rouen, février 2005.** Quelques heures seulement après la rencontre parisienne, Daniel Havis décroche son téléphone et appelle son directeur, Gérard Alix : « J'ai rencontré Guy Herry. On a regardé ce qu'on pouvait faire ensemble... Il faudrait que tu voies André Geffard. »

**Il y a le Breton et le Normand,
le syndicaliste et le chef d'entreprise,
le manuel et l'intellectuel.**

Directeur général de Préviade-Mutouest depuis la fusion des deux mutuelles, André Geffard a la confiance de Daniel Havis, qu'il côtoie à la Matmut depuis une quinzaine d'années. Et le président d'Imadiès se fait pressant auprès de son directeur, qu'il relance à deux reprises dans les semaines qui suivent, pour engager les discussions.

« ON N'A PAS BEAUCOUP DÉPENSÉ EN AUDIT »

Les deux hommes se rencontrent et mettent au point les aspects managériaux pendant que les présidents poursuivent le travail sur le plan politique : Imadiès est en cours de rapprochement avec une importante mutuelle de l'Aisne, Arc-en-Ciel, qui tergiverse avant de se tourner vers une solution plus régionale avec le groupe Apreva dans le nord de la France. Préviade-Mutouest vient de créer Alliance Mutualiste avec Harmonie Mutualité, une union de moyens qui va donner naissance à Harmonie Mutuelles.

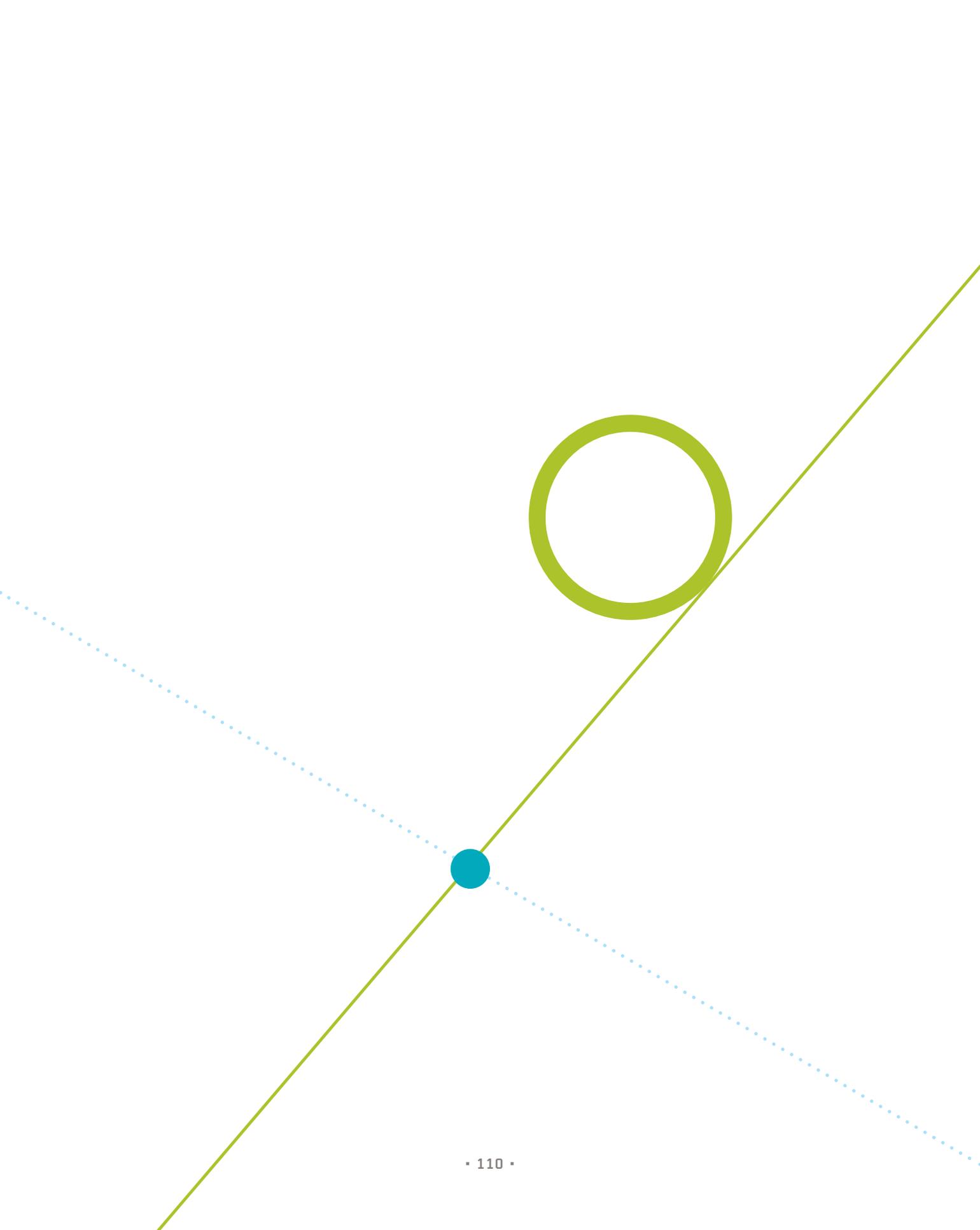
...**Juin 2006.** La multiplication des contacts entre mutuelles de toutes origines, géographiques et professionnelles, les accords plus ou moins formels qui en découlent, les bagarres politiques au sein de la FNMf ou de la FNMI pour défendre son territoire et la concurrence sauvage qui règne sur le terrain ne font que conforter la volonté du duo Herry-Havis d'accélérer les choses. Les deux assemblées générales votent la fusion, qui prend effet rétroactif au 1^{er} janvier 2006. « Dans cette affaire, au moins, on n'a pas beaucoup dépensé en audit », résume a posteriori Daniel Havis.

Homme de synthèse, reconnu et respecté, Daniel Thiriet termine à point nommé sa carrière professionnelle : il est celui qui pourra le mieux incarner la dimension de la nouvelle mutuelle, à la fois en interne, auprès des élus et collaborateurs, et auprès des instances fédérales mutualistes, dans lesquelles il siège depuis peu. Il en devient le président à la fusion.

Prévadiès – c'est le nom choisi – devient la première mutuelle interprofessionnelle en France avec 1,8 million de personnes protégées, qui s'étend sur dix-huit départements. Le regroupement des entreprises – qui sera effectif en 2007 – concerne désormais 1450 collaborateurs salariés de l'est à l'ouest.

à suivre page 119







Harmonie Mutuelles : la stratégie nationale

(2003-2011)

Si l'adaptation des structures au nouveau Code de la Mutualité mobilise la vie institutionnelle des mutuelles au début des années 2000, elle s'accompagne d'une réflexion stratégique plus large qui doit prendre en compte les nouvelles contraintes du marché et l'apparition d'opérateurs mieux organisés et plus puissants économiquement. Largement engagées dans un processus de regroupement qui leur permet d'atteindre la dimension nationale, déjà partenaires au sein de l'union Mutalis pour la prévoyance, Harmonie Mutualité et Prévadiès doivent désormais consolider leurs positions.



...**Toulouse, juin 2003.** Plus de 4 000 délégués mutualistes participent au congrès le plus « chaud » de l'histoire de la FNM. Pas seulement pour la température caniculaire qui règne sur la Ville Rose pendant ces trois journées. Pas seulement pour l'ambiance de travaux très engagés qui déboucheront sur les « 25 propositions de la Mutualité Française pour sauver la Sécurité sociale »... Mais aussi pour les discussions – secrètes et passionnées – qui se déroulent dans la journée entre dirigeants de mutuelles, dans les couloirs surchauffés du Parc des expositions, ou le soir dans les restaurants autour de la place du Capitole. Ce rassemblement mi-studieux, mi-festif, comme le sont tous les congrès mutualistes, connaît cette année-là une ambiance particulière. C'est l'occasion en effet de faire le point sur les alliances en cours, de nouer des contacts, d'établir des relations, d'imaginer de nouvelles aventures...

UN PAYSAGE MUTUALISTE EN RECOMPOSITION

Quelle est donc la physionomie du « paysage mutualiste » juste après les évolutions structurelles provoquées par le nouveau Code de la Mutualité ?

La nouvelle mutuelle Mutouest occupe désormais le périmètre régional breton. À ses côtés, Imadiès vient de fusionner les mutuelles normandes. La Loire-Atlantique a fini de regrouper ses mutuelles interprofessionnelles au sein de Mutuelle Atlantique. Figure de proue du groupe Spheria, elle se rapproche de la mutuelle nationale MCD.

Harmonie Mutualité, elle, après avoir consolidé ses positions dans ses territoires historiques du Centre-Ouest, commence à s'ouvrir hors de ses frontières. Après Mutinter, les négociations en cours avec Mutuelle Bleue ne laissent plus planer de doute sur sa volonté de couvrir au mieux le territoire national.

Dans le Centre, Spheria Val de France est devenue une seule mutuelle sur trois départements.

En Bourgogne et en Champagne-Ardenne, l'apparition de mutuelles régionales (Releya, Altéis) constitue une amorce de restructuration qui augure des étapes futures.

Dans le Sud-Est, les forces lyonnaise et savoyarde viennent de se regrouper, et la liaison est engagée avec le Languedoc pour ce qui va devenir Mutuelle Sud Rhône-Alpes.

Dans l'Est, Préviate règne sur la Lorraine, mais déborde désormais vers l'ouest, dans la Sarthe et la Mayenne. La fusion en cours avec Mutouest annonce d'autres perspectives.

Ailleurs, on observe aussi la naissance ou la consolidation de groupes régionaux : Adrea dans le Sud-Est, Eovi dans le Centre-Est, Santévie et Ociane dans le Sud-Ouest, etc.

Pour tous ces groupements se pose, à des degrés divers, la question de la dimension nationale. Faut-il bâtir une stratégie de réseaux, articulés régionalement puis nationalement, ou faut-il faire fi des frontières régionales, déjà passablement mises à mal, pour afficher une ambition nationale ?

Si le premier scénario a la faveur des tenants d'un certain fédéralisme, il apparaît complexe et n'a de sens que dans le cadre d'une évolution progressive des structures. Et pour combien de temps ? Aussi, sans l'afficher implicitement et sans en faire un objectif immédiat, tous les groupes sont amenés à étudier le deuxième scénario, que l'évolution du marché, notamment dans le secteur des assurances collectives, rend de plus en plus plausible.

ALLIANCE MUTUALISTE : « UNE DÉMARCHE DE SOLIDARITÉ CROISSANTE »

Pour Mutouest et Harmonie Mutualité, l'expérience menée en commun avec Mutalis depuis 1999, avec des résultats particulièrement probants, justifie le prolongement de la réflexion.

Mais l'arrivée de Préviade aux côtés de Mutouest, en 2003, remet en cause les équilibres négociés à l'origine entre les deux partenaires historiques de Mutalis. La négociation est âpre mais positive : Préviade fera un apport en fonds propres, et la gouvernance de Mutalis reposera sur une représentation égalitaire entre les deux groupes. Harmonie Mutualité en restera le gestionnaire, et le réseau commercial de Préviade viendra compléter efficacement la distribution des produits communs.

Aussi, après que leurs conseils d'administration respectifs ont voté le principe d'une « alliance » à l'automne 2003, les deux directeurs, André Geffard et François Venturini, élaborent le « cadre de référence » de ce projet entre Préviade-Mutouest et Harmonie Mutualité.

Sept « facteurs clés de succès » sont identifiés. Curieusement, ce n'est qu'en septième position qu'on trouve l'objectif d'« acquérir une notoriété de dimension nationale ». La proximité, le service à l'adhérent, les coûts de gestion, la gestion du risque, l'offre santé-prévoyance, les réseaux commerciaux précèdent une ambition qu'on verrait mal absente d'un tel projet. Et le siège de la future entité sera installé à Paris, rue Blomet.

Mais les priorités affichées confirment la volonté d'opérationnalité : l'informatique (mise en commun des locaux, du matériel et des ressources humaines), le développement (une direction

**Faut-il bâtir une stratégie de réseaux,
articulés régionalement puis nationalement,
ou faut-il afficher une ambition nationale ?**

du développement unique, confiée à Loïc Salomé) et la communication (recherche d'une marque, revue mutualiste commune) figurent en tête des actions proposées aux élus des deux groupes.

...**Paris, 8 juillet 2004.** Les délégués d'Harmonie Mutualité et de Préviade-Mutouest, réunis en assemblée générale, votent la création de l'union Alliance Mutualiste qui deviendra, quelques mois plus tard, Harmonie Mutuelles. Représentant près de 2,3 millions de personnes protégées, implantée dans trente-sept départements, elle se situe au quatrième rang des organismes de complémentaire santé en France. Claude Hemme en est le président, assisté de Guy Herry comme 1^{er} vice-président et de Bernard Richer comme 2nd vice-président. La direction est bicéphale entre André Geffard et François Venturini.

Selon Claude Hemme (34), « Alliance n'est que le premier d'un regroupement de mutuelles qui s'accélère. À tel point qu'il n'en existera plus que cinq ou six dans quelques années. » Pourtant, le président, prudent, en tempère la portée symbolique en rappelant que « la nouvelle structure est une union, les responsables politiques de ses deux entités ayant écarté la fusion ». Mais il souligne aussitôt qu'« elle s'inscrit dans une démarche d'irréversibilité ».

Dans le journal interne *Actions*, destiné aux salariés du groupe Harmonie, François Venturini lui emboîte le pas : « Nous voulons concilier efficacité économique et proximité mais aussi nous engager sur la durée, dans une logique de solidarité croissante. »

Le cadre de référence d'Alliance Mutualiste confirme la démarche. S'il n'y est pas (encore) question de fusion, c'est tout autant pour ménager en interne les susceptibilités régionales encore vivaces que pour éviter en externe d'effrayer ceux qui, tentés par le rapprochement, refuseraient d'être « avalés » dans ce qui apparaîtrait comme un « monstre » mutualiste.

HARMONIE MUTUELLES : COUVERTURE NATIONALE ET SERVICES RENFORCÉS

Mais la lecture attentive du document laisse percer l'ambition d'élargissement : il y est question d'« instaurer une étroite coordination entre les deux groupes pour les réponses à apporter aux opportunités qui se présenteront, y compris pendant la période d'élaboration du projet », et un chapitre entier est consacré au « dispositif d'ouverture à d'autres mutuelles » : on y prévoit tous les cas de figure, de la participation de « membres associés » à l'entrée directe dans un des groupes fondateurs. Cette stratégie reçoit dans les mois qui suivent la première application concrète : la mutuelle Releya devient, en 2005, le troisième élément de l'Alliance Mutualiste, qui acquiert dans la foulée sa dénomination « union Harmonie Mutuelles ».

(34) *Infos*, n° 26, décembre 2004.

La mutuelle bourguignonne vit dans un environnement marqué historiquement par une grande proximité entre les garanties mutualistes et les réalisations sanitaires et sociales, nombreuses et variées sur le terrain. La séparation juridique entre union départementale et mutuelle n'a pas fondamentalement remis en cause cette proximité qui constitue la « marque de fabrique » de l'offre mutualiste en Côte-d'Or. Et, dans l'Yonne, le souvenir de quelques conflits avec Prévadiès, dans les années 1990, génère encore quelques réticences. C'est pourquoi, bien que proches de Prévadiès avec laquelle des pourparlers ont été engagés, les dirigeants de Releya ont besoin d'une étape intermédiaire avant la fusion dans une structure totalement dédiée aux activités d'assurance. Celle-ci attendra encore quelques années avant de se décider en 2009, pour un effet au 1^{er} janvier 2010.

Altéis Mutuelles s'inscrit dans le même processus en 2008. Résultant elle-même de la fusion quelques années plus tôt (2002) de quatre mutuelles en Champagne-Ardenne, Altéis ne souhaitait pas s'engager immédiatement dans une fusion avec Prévadiès. L'union Harmonie Mutuelles est le réceptacle idéal pour procéder tranquillement à la préparation de cette opération qui interviendra également en 2010.

Peu à peu, donc, Harmonie Mutuelles tisse sa toile. Au-delà de son extension géographique, elle renforce ses services aux mutuelles adhérentes et surtout devient un lieu privilégié de réflexion stratégique et d'expression politique.

L'informatique, le développement et la communication font l'objet très rapidement de réalisations concrètes qui marquent la volonté d'opérationnalité manifestée dans le plan originel.

Le GIE SIHM (système d'information Harmonie Mutuelles) met désormais en commun les moyens informatiques des mutuelles, gère les différents systèmes d'information et amorce leur harmonisation. « On vous demande de faire comme si nous étions une entreprise unique », n'arrête pas de répéter François Venturini à ses collaborateurs.

En matière de développement, les équipes commerciales sont regroupées dans une direction unique, qu'anime Loïc Salomé, avec des ressources le plus souvent communes, à la fois dans le champ de la complémentaire santé et dans le champ de la prévoyance avec Mutalis. Les ressources humaines en marketing sont mutualisées en 2009. La communication prend forme avec une charte graphique qui prolonge les axes précédents, et surtout avec la création d'*Essentiel Santé Magazine*, revue bimestrielle adressée à tous les adhérents à partir de juin 2006. À cette date, *ESM* se substitue aux revues éditées précédemment par chaque mutuelle.

Avec quatorze éditions pour un tirage de 1277 000 exemplaires, elle devient une des principales revues de la presse mutualiste, non seulement par sa diffusion mais aussi par sa qualité éditoriale, qui en fait un organe de référence en matière de santé, de protection sociale et d'action mutualiste. Anne-Marie Guimbretière en est la rédactrice en chef.

...**Paris, décembre 2006.** Le président Claude Hemme met fin à son mandat. Guy Herry, vice-président de Prévadiès, lui succède. À cette date, l'union Harmonie Mutuelles rassemble 3,3 millions de personnes et emploie plus de 3100 collaborateurs.

Sur le plan politique, l'entité Harmonie Mutuelles s'impose progressivement. Si ses représentants dans les instances fédérales sont toujours présentés au titre de leur groupement d'origine, les concertations régulières entretenues au sein de l'union permettent de dégager des positions communes sur les grandes orientations de politique mutualiste, en particulier pour ce qui concerne la réforme des structures de la Mutualité Française, entre 2005 et 2008.

KALIVIA, RÉSEAU DE SOINS

Au-delà même du monde de la Mutualité interprofessionnelle, des opportunités apparaissent parmi les mutuelles de la fonction publique. La Mutuelle nationale aviation marine (MNAM), qui a ses origines dans la cité brestoise, vient de perdre le marché d'Aéroports de Paris faute de présenter une envergure financière suffisante. Les contacts noués avec des groupes mutualistes de la fonction publique ne sont pas probants. La MNAM se tourne donc vers Harmonie Mutuelles, à laquelle elle adhère en 2008.

Son homologue, la SMAR (mutuelle du ministère de l'Agriculture), suivra le même chemin à quelques années de distance. Elle adhérera à l'union Harmonie Mutuelles en 2011. Les deux mutuelles engageront alors un processus de fusion qui se traduira par la création de la mutuelle Harmonie Fonction Publique en 2012.

Entre-temps (2009), Mutuelle Existence est venue s'ajouter aux « historiques » et renforcer le positionnement géographique de l'union.

Mais c'est avec la création du réseau Kalivia, en 2011, qu'Harmonie Mutuelles acquiert définitivement une stature d'« acteur global de santé ».

Le développement des réseaux de soins était inscrit implicitement dans les objectifs de l'union, tant la gestion du risque impose de peser sur l'offre de soins dans les secteurs (optique et audioprothèse)

où la mutuelle intervient en tant que financeur principal. L'existence de réseaux mutualistes, souvent financés ou soutenus par les mutuelles du groupe, n'est pas suffisamment dense et manque d'homogénéité dans ses pratiques.

Il faut donc construire des réseaux plus larges faisant appel à tous les professionnels concernés, sur tous les territoires, pour répondre de façon équivalente aux besoins des adhérents. Encore faut-il avoir la couverture géographique et la puissance économique nécessaires pour peser sur des marchés fortement déréglementés et soumis le plus souvent à une concurrence commerciale effrénée. En Mutualité, seule la MGEN a réussi jusque-là à mettre en place un tel dispositif.

Malgré sa taille (quatre millions de personnes protégées) et compte tenu des savoir-faire indispensables, Harmonie Mutuelles préfère s'ouvrir au partenariat. L'institution de prévoyance Malakoff-Médéric, avec laquelle des liens existent depuis quelques années (35), très présente dans le secteur des assurances collectives, a déjà ouvert ce dossier. Ses deux millions de personnes protégées portent à six millions le potentiel d'utilisateurs des réseaux de soins et rendent le projet incontournable pour les professionnels concernés. L'accord de partenariat est conclu en 2009 entre Malakoff-Médéric et Harmonie Mutuelles.

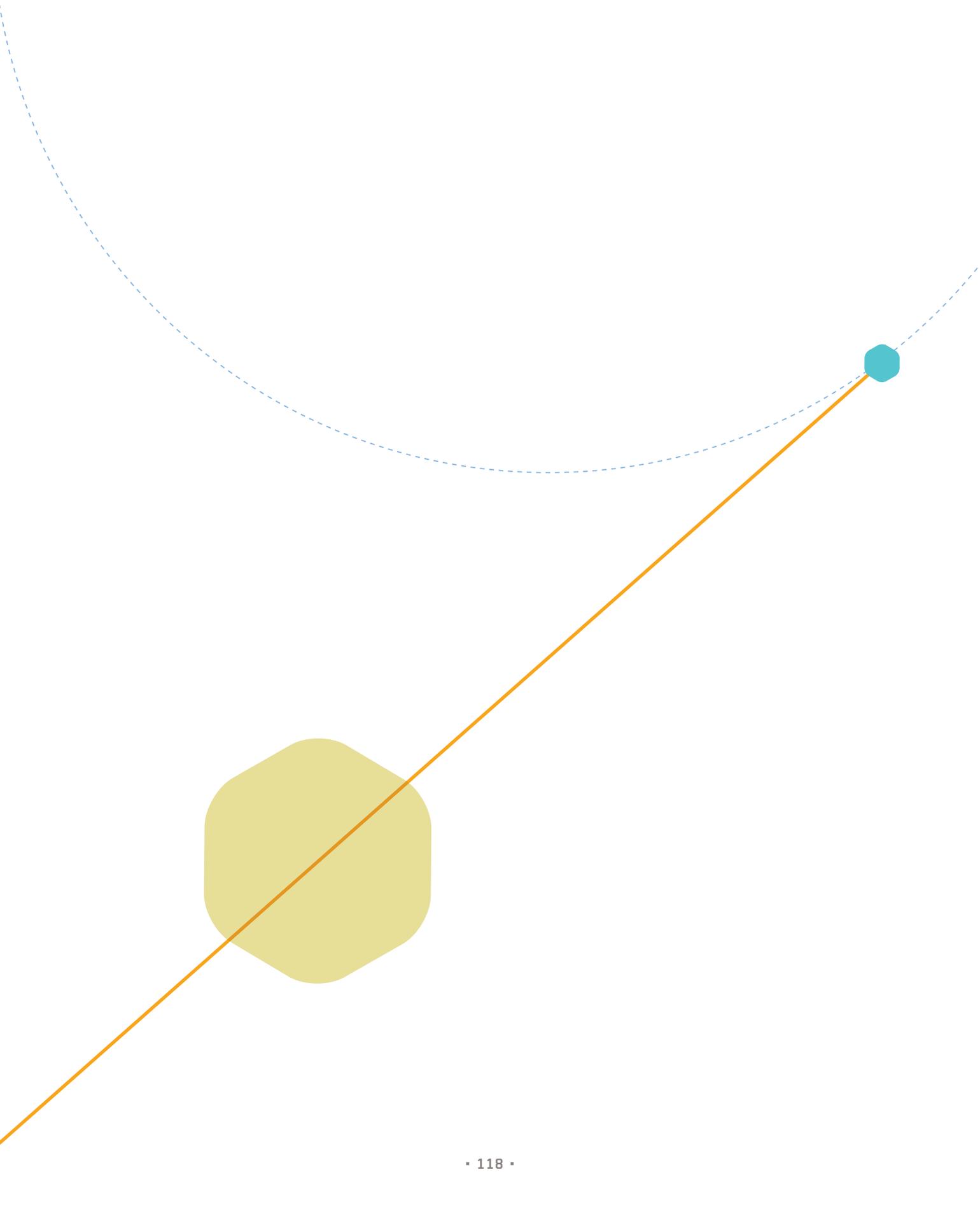
...**France, 1^{er} janvier 2011.** Société commune créée à parité, le réseau d'opticiens agréés Kalivia est opérationnel. Animé pour Harmonie Mutuelles par le directeur général délégué de Prévadiès, Jean-Luc Guillotin, qui devient le président de ce réseau, Kalivia offre aux adhérents des produits de qualité à des conditions tarifaires optimisées.

Au terme de la première année de fonctionnement, il pourra faire valoir des résultats probants, avec notamment 2 300 opticiens conventionnés et un « reste à charge » moyen pour l'adhérent réduit de 38 %. En 2013, le réseau sera étendu à l'audioprothèse.

(35) En 2002, Harmonie Mutualité avait conclu un accord de partenariat avec Malakoff-Médéric pour la diffusion croisée de produits santé-prévoyance dans les entreprises. Par ailleurs, Guy Herry, alors secrétaire général de la FNMF et président de la CPM (Caisse de prévoyance et de retraite du personnel des organismes mutualistes), a siégé au titre de cette caisse plusieurs années au conseil d'administration de Malakoff-Médéric.

à suivre page 141

La gestion du risque impose de peser sur l'offre de soins dans les secteurs où la mutuelle intervient en tant que financeur principal.



● ● ● suite de la page 109



PRÉVADIÈS

Prévadiès : l'extension professionnelle et géographique

(2006-2010)

L'intégration de la mutuelle Somilor (2006), mutuelle historique de la sidérurgie lorraine, basée à Hayange, a renforcé l'implantation de Prévadiè-Mutouest dans les entreprises. La même année, la fusion avec Imadiès a conforté, en même temps que l'assise géographique de la mutuelle, sa présence dans le milieu des professions indépendantes avec un important organisme conventionné pour la gestion du régime obligatoire.

Le caractère interprofessionnel de Prévadiès est donc présent dans toutes les couches sociales et repose sur des structures parfaitement représentatives de celles-ci, quand l'occasion s'offre de prendre les rênes d'un important organisme parisien dans le secteur des professions indépendantes.



DEUX GROS COUPS SUR LE MARCHÉ DES PROFESSIONNELS INDÉPENDANTS

- **Paris, octobre 2009.** Mise sous tutelle à la suite de graves problèmes financiers, la Fédération mutualiste parisienne (FMP) compte en son sein un important organisme conventionné gérant le régime social des indépendants (RSI) : le Centre d'assurance maladie des professions indépendantes (Campi). Ce centre regroupe 110 000 assurés parmi lesquels une grande partie de professions libérales de toute la France, longtemps gérées par une caisse spécifique au sein de la Mutualité Française, transférée à la FMP en 2001, dans le cadre de l'application du nouveau Code de la Mutualité.

L'administrateur provisoire est amené à séparer les activités de la FMP et à « mettre sur le marché » la gestion du Campi auprès des organismes habilités à gérer le RSI. Le dossier présenté à l'administrateur provisoire par Daniel Thiriet et André Geffard compte de solides atouts : l'expérience de la mutuelle en la matière, confortée par les regroupements réalisés récemment ou en cours avec des mutuelles spécialisées dans le marché des professionnels indépendants, et la capacité financière de la mutuelle (le dernier exercice du Campi s'était soldé par un déficit d'un million d'euros) font pencher la balance en faveur de Prévadiès.

- **Bretagne, 1^{er} janvier 2010.** Quelques mois à peine après avoir récupéré le Campi, Prévadiès enregistre officiellement la fusion avec les mutuelles Action du Finistère et des Côtes-d'Armor. C'est le résultat d'une démarche qui dure depuis près de quatre ans et qui concerne deux mutuelles bretonnes spécialisées à l'origine dans le marché des travailleurs indépendants (régime obligatoire et complémentaire santé-prévoyance), devenues véritablement interprofessionnelles dès le milieu des années 1980. Indépendantes juridiquement, mais intégrées dans une union de mutuelles de même nature réparties un peu partout en France, elles s'en écartent au début des années 2000, faute de projet crédible à moyen terme.

Pour autant, il n'est pas question pour ces deux mutuelles, essentiellement composées de « petits patrons » de culture « libérale », de fusionner alors avec Mut'29, la voisine bretonne, considérée comme « la mutuelle des syndicats » !

D'où la longueur des négociations et la difficulté du dialogue avec un partenaire – devenu Mutouest, puis Préviade-Mutouest, puis Prévadiès – marqué à la fois par ses origines... et par sa « proximité politique » avec la FNMF et son secrétaire général.

Heureusement, le directeur de Prévadiès, André Geffard, a gardé les bonnes relations engagées

avec ses collègues du temps où il était directeur d'Harmonie Mutualité et adhérent du Cimut, union de moyens informatiques pilotée par Martine Mao, directrice de Mutuelle Action Finistère. Et puis, à la présidence de Prévadiès, Daniel Thiriet est plus proche de la culture libérale des deux mutuelles Action que ne l'était son prédécesseur Guy Herry... qui se garde bien d'intervenir en quoi que ce soit dans les discussions : « On n'y serait jamais arrivé si on était resté entre Finistériens ! »

LA BOURGOGNE EN DEUX TEMPS...

En Bourgogne, la réflexion sur la recomposition du tissu mutualiste est engagée depuis quelques années. À la tête de l'Union départementale de Côte-d'Or depuis 1997, Michel Martin a initié la séparation des activités d'assurance et de soins. Il préside aussi la mutuelle Pluralie, qui regroupe la plupart des mutuelles interprofessionnelles du département, et engage un rapprochement avec la Caisse chirurgicale mutuelle de l'Yonne (CCMY), qui débouche sur une fusion pour créer Releya (2002). La mutuelle franc-comtoise viendra se joindre à ce groupement régional en 2005.

S'il n'est pas encore question de fusion plus large, Releya se trouve toutefois en position idéale, géographiquement et politiquement, pour envisager des partenariats plus avancés. Car Michel Martin est bien introduit dans les instances fédérales, siégeant au comité exécutif de la FNMF et présidant l'Union nationale mutualiste d'initiatives sociales (UNMIS). Il milite aussi depuis plusieurs années au sein de l'Union nationale des mutuelles en entreprise (UNME), où il côtoie régulièrement le secrétaire général de la FNMF, Guy Herry. La culture syndicale les rapproche dans la réflexion sur l'évolution des structures mutualistes du fait du développement des contrats collectifs d'entreprise.

...**Dijon, 1^{er} juillet 2005.** Après le vote favorable de son assemblée générale, la mutuelle Releya devient le troisième élément, avec Prévadiè-Mutouest et Harmonie Mutualité, d'Alliance Mutualiste, qui se transformera ensuite en union Harmonie Mutuelles.

Cette étape franchie, Releya est prête à entrer dans une démarche de fusion plus intégrante, et les différentes étapes en sont bien balisées collectivement. La fusion entre Releya et Prévadiès est actée dans les deux camps en 2009 et prend effet en 2010.

Releya compte alors 74 000 personnes protégées et gère un important organisme relevant du RSI. Certifiée ISO 9001, elle est aussi fortement impliquée dans la Mutualité départementale, qui gère un important réseau sanitaire et social qu'elle a largement contribué à financer et dont Michel Martin est le président.

« J'espère que le solstice sera porteur de beaux fruits de solidarité. »

Jack Dossot

... LA CHAMPAGNE-ARDENNE AUSSI

Le parcours de la mutuelle Altéis, en Champagne-Ardenne, emprunte des voies semblables. Après avoir conduit dès 1998 la séparation des activités avec l'union départementale, le président de la Mutuelle auboise, Jack Dossot, convaincu que « les mutuelles historiques devaient prendre un nouvel essor », recherche des partenariats dans la sphère régionale.

Altéis Mutuelles naît de la fusion de la Mutuelle auboise et de la Mutuelle ardennaise, que rejoignent la Mutuelle Champagne Santé (Reims) et la Mutuelle de Bar-sur-Aube (2002).

Malgré sa taille (près de 100 000 personnes protégées) et sa bonne santé financière, Altéis doit faire face à la réduction de son marché régional, touché à la fois par les problèmes économiques, l'externalisation des centres de décision et l'extension des contrats collectifs obligatoires.

En concurrence avec Préviade-Mutouest sur son territoire, la mutuelle se tourne d'abord vers la normande Imadiès, avec laquelle elle partage son système d'information. Le projet comprend aussi la nordiste Arc-en-Ciel. Mais le courant ne passe pas entre les dirigeants... et le projet, pourtant séduisant géographiquement, échoue (2006).

La fusion qui suit entre Imadiès et Préviade-Mutouest réduit les perspectives pour Altéis. Les pistes régionales ne débouchent sur rien de concret et, la mutuelle devant gérer le prochain départ en retraite de son directeur, le président Jack Dossot, à l'image du parcours de la voisine bourguignonne Releya, convainc son conseil d'administration d'adhérer à Harmonie Mutuelles (2008), « pour voir de l'intérieur comment fonctionnait cette union et juger de la conviction politique mutualiste des uns et des autres »... Expérience positive, que résume Jack Dossot devant les délégués de Prévadiès venus entériner la fusion (juin 2009) : « La rencontre avec Guy Herry et Daniel Thiriet nous a montré que nous partagions une éthique commune. J'espère que le solstice sera porteur de beaux fruits de solidarité. »

La fusion d'Altéis avec Prévadiès prend effet le 1^{er} janvier 2010. Cette même année concrétise l'attrait pour Prévadiès de mutuelles de toutes tailles et de toutes origines : La Solidarité, mutuelle d'entreprise de la Société métallurgique de Normandie, et une petite mutuelle de Rennes, la MIF (mutuelle individuelle et familiale), s'ajoutent aux précédentes pour former la structure qui se fondera dans Harmonie Mutuelle en 2012.

à suivre **page 141** ● ● ●





Harmonie Mutualité : de l'union à la fusion

(2003-2008)

Harmonie Mutualité vient d'enregistrer de nouvelles adhésions marquant le développement externe et mettant fin à la politique de «continuité géographique». Elle est présente dès 2001 en région parisienne et négocie avec des mutuelles d'Auvergne, de la Côte-d'Azur et du Limousin. Parallèlement, elle a engagé un processus de rapprochement avec Préviade-Mutouest qui conditionne son développement futur.

Dès la mise en place des structures résultant de l'application du nouveau Code de la Mutualité (2002), les dirigeants d'Harmonie Mutualité ont manifesté le souci d'anticiper en réfléchissant aux étapes qui marqueront forcément l'histoire des mutuelles dans les années à venir. C'est le thème du «savoir oser», cher au président Claude Hemme, président du comité de groupe depuis 2000.



...**Angers, 17 juin 2003.** Le conseil d'administration d'Harmonie Mutualité, présidé par Bernard Richer, adopte une nouvelle charte qui définit le cadre des actions du groupe à l'horizon 2006. Si le positionnement d'acteur de santé de proximité est réaffirmé, c'est pour mieux mettre en exergue les efforts à accomplir dans ce sens pour une meilleure satisfaction des adhérents. L'optimisation des moyens, sur le plan à la fois de l'organisation et des structures, est clairement posée : la complexité du groupe, qui s'est accrue avec son élargissement, nuit à son efficacité et le met en position de faiblesse pour d'éventuels partenariats.

Lors de l'assemblée générale de novembre de la même année, le président Bernard Richer confirme « la nécessité d'optimiser les moyens et la gouvernance du groupe pour améliorer sa capacité à nouer des partenariats ».

« ON AVAIT FIXÉ L'HORIZON, PAS LA DATE »

Le projet d'alliance avec Préviance-Mutouest est bien au cœur des préoccupations des dirigeants, tout autant que la fusion des composantes d'Harmonie Mutualité. Mais chaque chose en son temps. « On avait fixé l'horizon, pas la date », reconnaît François Venturini, qui est alors chargé d'adapter l'organisation de l'entreprise à ces nouvelles perspectives.

Le comité de direction est revu une première fois (2004) et prend en compte également de nouvelles fonctions (secrétariat général, partenariats, direction technique) et l'arrivée programmée de Mutuelle Bleue.

L'épisode malheureux des fiançailles avortées avec ce partenaire durant les années 2004-2005 vient à peine ralentir l'élan des réformes, car il est largement compensé par la création d'Alliance Mutualiste à la même époque et surtout par des résultats très satisfaisants obtenus sur le terrain. Tous les compteurs sont au vert : les effectifs santé sont en progression constante (le cap du million d'adhérents a été atteint en 2003, l'union en totalise 1 200 000 en 2005), la prévoyance affiche aussi une croissance régulière, et les résultats financiers sont largement positifs.

Avec un chiffre d'affaires dépassant les 500 millions d'euros, Harmonie Mutualité pointerait en 3^e position dans le classement de *L'Argus de l'assurance*... si ses résultats étaient consolidés, comme le sont ceux des mutuelles fusionnées. (36)

Car le cadre juridique, qui a permis à Harmonie Mutualité de se développer sans trop de difficultés en laissant à chaque composante sa part d'identité, se révèle de plus en plus comme un obstacle non seulement aux ambitions nationales du groupe, mais aussi à son propre fonctionnement. Les « unionistes » de la première heure, soumis aux réalités d'un environnement mutualiste en

(36) *L'Argus de l'assurance*, n° 6950, 4 novembre 2005.

« Nos partenaires parlaient d'une seule voix, alors que nous, nous avons besoin de nous consulter sans arrêt. »

François Venturini

profonde mutation, sont maintenant devenus des « fusionnistes ». François Venturini résume la situation : « Dans nos discussions avec Préviade-Mutouest, nos partenaires parlaient d'une seule voix, alors que nous, nous avons besoin de nous consulter sans arrêt. Pour avancer, il fallait renforcer Harmonie Mutualité. »

ALLIANCE MUTUALISTE ET MUTUELLE ATLANTIQUE : DES « BOOSTERS » POUR LA FUSION

La création d'Alliance Mutualiste apparaît donc comme une chance pour Harmonie, à condition de convaincre toutes ses composantes du bien-fondé de ce nouveau partenariat. Renforcer le sentiment d'appartenance en interne est le meilleur moyen de faire converger toutes les énergies vers le projet de dimension nationale qui s'annonce. Claude Hemme ne s'y trompe pas. Dans un éditorial annonciateur, intitulé « Le groupe évolue et reste le même » (37), il évoque « l'ambition puisée aux sources de l'histoire du groupe, les principes qui fondent son identité en les adaptant, sans les trahir, aux réalités actuelles et à venir (...) afin que le modèle original et originel, né il y a seize ans, puisse continuer à exister. Mieux : à s'imposer. »

... **Paris, septembre 2005.** Du point de vue managérial, François Venturini tient le même discours. Le comité de direction est revu après le départ de Mutuelle Bleue et fait une large place aux directeurs des différentes composantes : Philippe Cotta (Cap Mutuelle), Lucien Paternostre (Vendée), Patrick Houry (Mutuelle Atlantique), Henri Poizat (Anjou), Bruno Dehouck (Touraine), Serge Reverdy (Indre), Fabrice Valtaud (Haute-Vienne), Jacques Garnier (Mutinter) et Mauricette Petit (Cher) participent à la réflexion et à la préparation de la fusion des neuf mutuelles.

L'arrivée de Mutuelle Atlantique au sein de l'union, en 2006, achève de faire pencher la balance. D'abord parce qu'il s'agit d'un partenaire puissant et organisé, qui va renforcer auprès de Préviade-Mutouest la conception d'Harmonie de la complémentarité entre les structures de soins et les assurances. Ensuite parce que ce partenaire, échaudé par plusieurs tentatives infructueuses de rapprochement, fait de la fusion un objectif majeur, voire une exigence... Le président Joseph Deniaud l'a exprimé d'une formule lapidaire à ses homologues Claude Hemme, Bernard Richer et Eugène Guibert lors d'une rencontre préparatoire début 2006 : « Quinze ans d'union... Quelle fatigue ! »

C'est aussi une façon, pour Harmonie Atlantique, de prendre place véritablement dans la démarche stratégique qui mène à la mutuelle nationale. Son adhésion à l'union Harmonie Mutualité accélérera le processus de fusion déjà engagé et amorcera le suivant au sein d'Harmonie Mutuelles.

(37) Infos, n° 26, décembre 2004.

...**Les Sables-d'Olonne, 21 juin 2008.** L'assemblée générale de l'union Harmonie Mutualité approuve la fusion-absorption des neuf mutuelles (38) par la mutuelle Harmonie Mutualité, créée ex nihilo quelques mois auparavant. Les neuf mutuelles avaient approuvé cette fusion lors de leurs assemblées générales tenues au cours du mois de juin.

Le processus statutaire proprement dit s'accompagne d'une nouvelle organisation territoriale qui vise à maintenir et à développer une politique de proximité avec les adhérents et la conservation des liens avec les établissements et services des unions départementales mutualistes. 800 délégués élus en assurent la représentation démocratique dans dix territoires.

VALEURS FONDATRICES ET PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

Joseph Deniaud est élu président de la nouvelle mutuelle, qui couvre 1,4 million de personnes et emploie 1200 collaborateurs. Il en résume les valeurs qui font sa spécificité : « La gestion démocratique intégrant la proximité, la solidarité, l'absence de but lucratif qui permet de réinvestir nos excédents au service de nos adhérents. Ces valeurs qui forgent notre identité n'excluent pas pour autant que nous soyons attentifs à notre performance économique, garante de notre pérennité et de la qualité de notre offre de services. »

À côté de la mutuelle, « cœur de groupe », subsistent toujours les autres structures mises en place au fil des ans par Harmonie Mutualité : Harmonie Réalisations Mutualistes (HRM) pour la coordination des services et établissements de santé de sept unions départementales ; Harmonie Développement Services (matériel médical et services d'ambulances) ; Harmonie Union des services de soins et d'accompagnement mutualistes (créée en 2007 pour les réseaux sanitaires de Loire-Atlantique et de Vendée).

L'union Harmonie Mutualité poursuit sa vie dans une nouvelle voie : elle abrite désormais des mutuelles en substitution ou en attente de fusion. Enfin, le groupe est aussi présent dans Ressources Mutuelles Assistance et dans Sphera Vie, structures créées précédemment au sein de Sphera.

François Venturini assure la direction générale du groupe ainsi constitué, avant d'en devenir délégué général et de prendre la direction générale d'Harmonie Mutuelles en 2010.

À cette date, Philippe Cotta deviendra directeur général d'Harmonie Mutualité.

(38) Mutuelle Atlantique, Mutuelle de l'Anjou, Touraine Mutualiste, Mutuelle de Vendée, Mutuelle du Cher, Mutualité de l'Indre, Mutinter, Cap Mutuelle, Mutuelle départementale 87.





Santévie : la fin des « gauloiseries »

(2007-2012)

Créée à l'origine par les mutuelles interprofessionnelles de cinq départements de Midi-Pyrénées pour ouvrir les voies d'un développement vers la métropole régionale de Toulouse, Santévie présente les caractéristiques d'un réseau régional, regroupant ses moyens mais respectant totalement l'identité et l'indépendance de chacune de ses composantes dans un « millefeuille » juridique complexe. Devenu « entreprise unique » en 2004, le GIE est désormais composé de huit mutuelles, et son territoire s'étend sur trois régions.



La fragilité des structures de Santévie tient à leur dispersion, et la dimension humaine y prend forcément une importance déterminante.

L'équilibre patiemment construit en une douzaine d'années, le dosage subtil des fonctions et des responsabilités sont remis partiellement en cause par le départ en retraite, mi-2007, de Jean-Paul Panis, président du directoire du GIE. Son remplacement à ce poste par Jacques Couronne, directeur de Santévie-MTG, semble naturel... Mais les statuts interdisent le cumul des fonctions de président et de directeur par une même mutuelle. Et le président du conseil de surveillance du GIE, Jacques Moignard, est lui aussi issu de Santévie-MTG.

Cet épisode se produit alors même qu'un changement de gouvernance intervient dans l'Aveyron avec l'élection d'un nouveau président et la nomination d'un nouveau directeur.

2007 : « PAS QUESTION DE FUSIONNER »

L'obstacle de la présidence du directoire difficilement surmonté par une modification des statuts, le mandat de Jacques Couronne est interrompu par la maladie, en pleine réflexion sur le projet stratégique « Santévie 2010 », qui devait déterminer les options du réseau, notamment en matière de développement.

Christian Bru, directeur général de Santévie-UMT, est alors nommé président du directoire.

...**Montauban, 5 octobre 2007.** Le troisième séminaire annuel des élus Santévie se déroule dans une ambiance morose, et les ateliers destinés à explorer les voies pour l'avenir font apparaître une cassure entre les délégués des mutuelles du « nord » (Aveyron, Cantal, Corrèze) et celles du « sud » (Ariège, Haute-Garonne, Gers, Tarn, Tarn-et-Garonne). Les missions communes du GIE sont clairement remises en cause par les premiers, alors que les seconds sont favorables à une plus grande intégration.

Pour éclairer le débat, ont été invités les représentants des trois principaux groupes de mutuelles interprofessionnelles : Adrea, Eovi et Harmonie Mutualité. La table ronde qui suit la présentation des trois expériences ne débouche pas sur de véritables perspectives. On y parle davantage des problèmes internes à Santévie que de ses ouvertures éventuelles vers l'extérieur.

Chargé de conclure les débats, le président du GIE, Jacques Moignard, cherche à calmer les esprits : « Nos mutuelles sont nos racines. Il n'est pas question de fusionner. »

Quelques mois plus tard, lors d'un comité de pilotage réuni à Pamiers, le président de Santévie-UDSMA (Aveyron) manifeste son « opposition au maintien de l'entreprise unique, amenant inéluctablement à la fusion des mutuelles », et le président de Santévie-MC 15 (Cantal) annonce « le retrait [de sa mutuelle] du GIE entreprise unique ».

...**Rodez, 29 mai 2008.** Au cours d'un nouveau comité de pilotage, qui examine notamment l'étude d'un système d'information unique, le président de Santévie-UDSMA annonce la démission de sa mutuelle « afin de retrouver une totale indépendance tant sur le plan politique que sur le plan technique ».

2009 : LA FUSION RÉGIONALE D'ABORD...

La démission des mutuelles de l'Aveyron et du Cantal – bientôt rejointes par celle de la Corrèze – remet complètement en question la stratégie de Santévie basée sur un réseau régional fort qui viendrait s'intégrer dans un « réseau des réseaux » national. D'autant que le paysage mutualiste national a lui aussi évolué, avec l'apparition de groupes approchant ou dépassant le million d'adhérents et s'étendant sur plusieurs régions.

L'émotion de la rupture passée et les premières négociations sur les modalités de retrait engagées, les dirigeants de Santévie sentent bien la nécessité d'actualiser à la fois le projet stratégique et la recherche de partenariats qui lui est associée.

C'est la mutuelle Santévie-MAP qui prend l'initiative de cette réflexion, dès le début de l'année 2009. Sa directrice, Marilyns Azéma, est alors désignée pour animer la commission stratégie du réseau Santévie.

...**Foix, 29 avril 2009.** La commission stratégie prend acte du fait que « Santévie n'a pu mener à son terme son objectif initial d'alliances multirégionales et ne se positionne donc pas en leader dans de nouvelles alliances qui seront de niveau national ». C'est pourquoi la démarche engagée « porte à envisager une fusion plus large que le périmètre Santévie ».

Tirant les conclusions de l'expérience passée, la commission pose d'abord pour principe la fusion des mutuelles du réseau entre elles « pour mieux aborder la négociation avec de grands groupes nationaux ».

Ces conclusions sont adoptées à l'unanimité dans les assemblées générales de juin des cinq mutuelles (Santévie-UMT, Santévie-MTG, Santévie-Gersoise, Santévie-MAP, Santévie), scellant ainsi leur sort autour d'un projet commun partagé, donnant une véritable légitimité politique aux instances régionales de Santévie et mettant fin définitivement aux mentalités de « villages gaulois » enfermés dans leurs frontières départementales.

Le projet de fusion est alors engagé. Officialisé lors des assemblées générales de juin 2010, il sera mené à bien dans les mois qui suivent, avec une simplification des structures décisionnelles et une organisation territoriale maintenant les liens de proximité avec les adhérents.

Le principe de la fusion des mutuelles est posé pour mieux aborder la négociation avec de grands groupes nationaux.

La nouvelle mutuelle Santévie, résultat de la fusion, regroupe 250 000 personnes protégées et compte 260 collaborateurs salariés. Elle est présidée par Gabriel Guy (Tarn), et les présidents des anciennes mutuelles départementales siègent au Bureau : Jacques Lansalot (Ariège), Jacques Moignard puis Jean-Paul Sevoz (Tarn-et-Garonne), Roland Sturmel (Gers). Par ailleurs, Pierre Carayol (Ariège) préside l'union mutualiste Santévie et Christiane Bouchard (Toulouse) la mutuelle Santévie-MP (Midi-Pyrénées).

La dynamique ainsi engagée permet d'aborder sereinement le deuxième volet du projet stratégique qui vise à rechercher un partenariat « avec un groupe de dimension nationale ». La commission stratégie, dès sa création, a posé les bases d'une « grille de lecture » qui doit permettre de choisir le futur partenaire en fonction de références aux valeurs, aux ambitions, aux territoires géographiques et aux activités, aux capacités financières, à la gouvernance et à la politique sociale.

2010 : LA RECHERCHE D'UN PARTENAIRE DE DIMENSION NATIONALE

La sélection des candidats potentiels est validée dès le début de 2010 ; ce sera un des trois groupes de mutuelles interprofessionnelles de dimension nationale déjà constitués : Adrea, Eovi, Harmonie Mutuelles.

Les trois groupes sont contactés, rencontrés, et soumis à la « grille de lecture » de Santévie.

Au cours de l'été, les contacts engagés entre les directions de Santévie et d'Harmonie concluent à la concordance des projets stratégiques. Christian Bru et François Venturini établissent l'inventaire des engagements réciproques et élaborent le processus technique.

Le comité de pilotage de Santévie du 28 septembre valide politiquement la démarche vers Harmonie Mutuelles « qui doit permettre de renforcer sa position de leader en Midi-Pyrénées, de préserver les structures de représentation des adhérents et d'assurer la pérennité des emplois dans la région ».

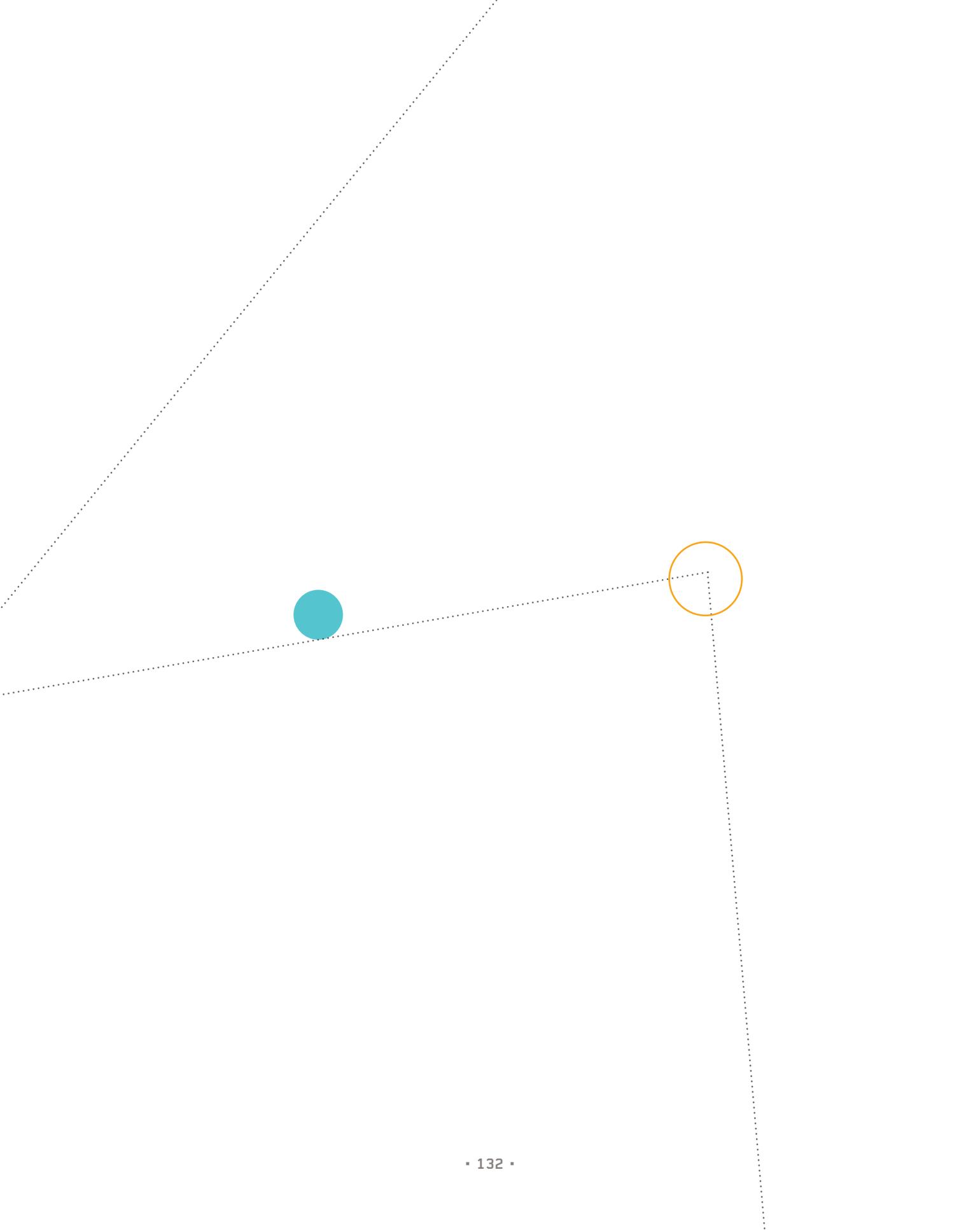
- **Montauban, 18 octobre 2010.** Pour rencontrer le comité de pilotage de Santévie, l'état-major d'Harmonie Mutuelle au complet a effectué le déplacement. Aux côtés du président de l'union, Guy Herry, on trouve les présidents des trois autres mutuelles engagées dans le processus de fusion : Joseph Deniaud (Harmonie Mutualité), Daniel Thiriet (Prévadiès), Gilles Bonhomme (Existence) et le directeur général, François Venturini.

La discussion dure deux heures. Tous les sujets sont abordés : la place des élus Santévie dans la future gouvernance, l'organisation politique et managériale, le maintien des emplois pour le personnel, le positionnement d'« acteur global de santé », le calendrier des opérations. Les réponses apportées confortent les élus de Santévie. Le projet stratégique d'Harmonie Mutuelles se marie parfaitement avec celui de Santévie ; la complémentarité géographique saute aux yeux. Et le calendrier est favorable : les premiers travaux sur la fusion nationale viennent à peine de démarrer, et Santévie peut s'asseoir sans conditions préalables à la table des négociations.

L'adhésion effective à l'union Harmonie Mutuelles interviendra en juillet 2011, et la fusion, comme prévu, sera officialisée en 2012 pour être opérationnelle au 1^{er} janvier 2013.

à suivre **page 141**





● ● ● suite de la page 99



[EXISTENCE]

Existence : de la crise de gouvernance au choix stratégique

(2008-2012)

Même si elle s'est affranchie des fusions passées en prenant une nouvelle identité, Mutuelle Existence doit en absorber le choc. Notamment dans sa gouvernance interne, remodelée au fur et à mesure des regroupements successifs, sur une période courte – une dizaine d'années – pendant laquelle sont restées vivaces les traces d'un passé ancré dans les territoires respectifs de chaque composante.



...**Lyon, 9 juin 2008.** L'assemblée générale de Mutuelle Existence doit traiter de sa stratégie pour les années à venir, et notamment choisir sa voie de développement : régionale ou nationale ?

Mais elle doit préalablement renouveler ses délégués à l'assemblée générale et une partie de son conseil d'administration. Des tensions se font jour entre les élus du « nord » (Annecy-Lyon), groupés autour du président sortant Jacques Gonnet, et ceux du « sud » (Alès), alliés aux Stéphanois, favorables à Albert Bost, l'ex-président de Mutuelle du Sud.

La liste des candidats à la fonction d'administrateur comporte un nom de plus que le nombre de postes à pourvoir. Et pour deux voix d'écart, le président en place fait les frais de cette situation en n'étant pas réélu administrateur... ce qui l'élimine de fait de la présidence !

Pour les élus du nord, cette situation, qui ne peut que résulter d'une consigne de vote, est vécue comme un « putsch », en dehors de tous les accords oraux passés entre les diverses composantes au moment de la fusion, à peine une année auparavant.

Comme le prévoient les statuts, le 1^{er} vice-président devient président par intérim. Il convoque dans la foulée, en séminaire, un conseil d'administration, déjà programmé pour approfondir l'analyse des propositions de rapprochement en cours d'étude.

Ce jour-là, à Annecy, « l'explication est sévère » aux dires de plusieurs participants. Mais il faut bien trouver une solution pour sortir de la crise. Le président intérimaire ne rassemblant personne derrière lui donne sa démission. Le doyen d'âge, Michel Barthès, ex-président de la Camec, est nommé nouveau président intérimaire dans l'attente d'une prochaine élection à venir à l'automne. Les participants se mettent d'accord pour qu'aucun des anciens présidents des mutuelles fusionnées ne soit candidat à la présidence. Par ailleurs, la règle de proportionnalité entre les composantes donne un large avantage à l'axe Annecy-Lyon.

C'est Gilles Bonhomme qui est pressenti. Administrateur de longue date à la Camec, ce cadre comptable à l'agence de bassin régionale, est « retraitable », donc disponible, et reconnu pour sa sagesse et son sens de la diplomatie. Un instant tenté par l'aventure, Albert Bost y renonce finalement. Au conseil d'administration d'octobre 2008, Gilles Bonhomme, seul candidat, est élu président à une large majorité. Albert Bost sera vice-président.

SOLUTION RÉGIONALE OU NATIONALE ?

Reste alors, pour le nouveau président et son équipe, à reprendre la réflexion stratégique et à trancher entre la solution « régionale », personnalisée par le groupe voisin Eovi, et la solution « nationale » que présente le groupe Harmonie.

Le projet Harmonie est retenu pour sa dimension nationale, mais aussi pour son contenu stratégique... et pour la personnalité des hommes qui le portent.

Les avis sont partagés au sein du conseil d'administration, qui a retrouvé la sérénité et des débats constructifs. Le comité de direction, qui travaille sur les deux projets –jugés tous deux de qualité –, penche pour Eovi, plus proche géographiquement.

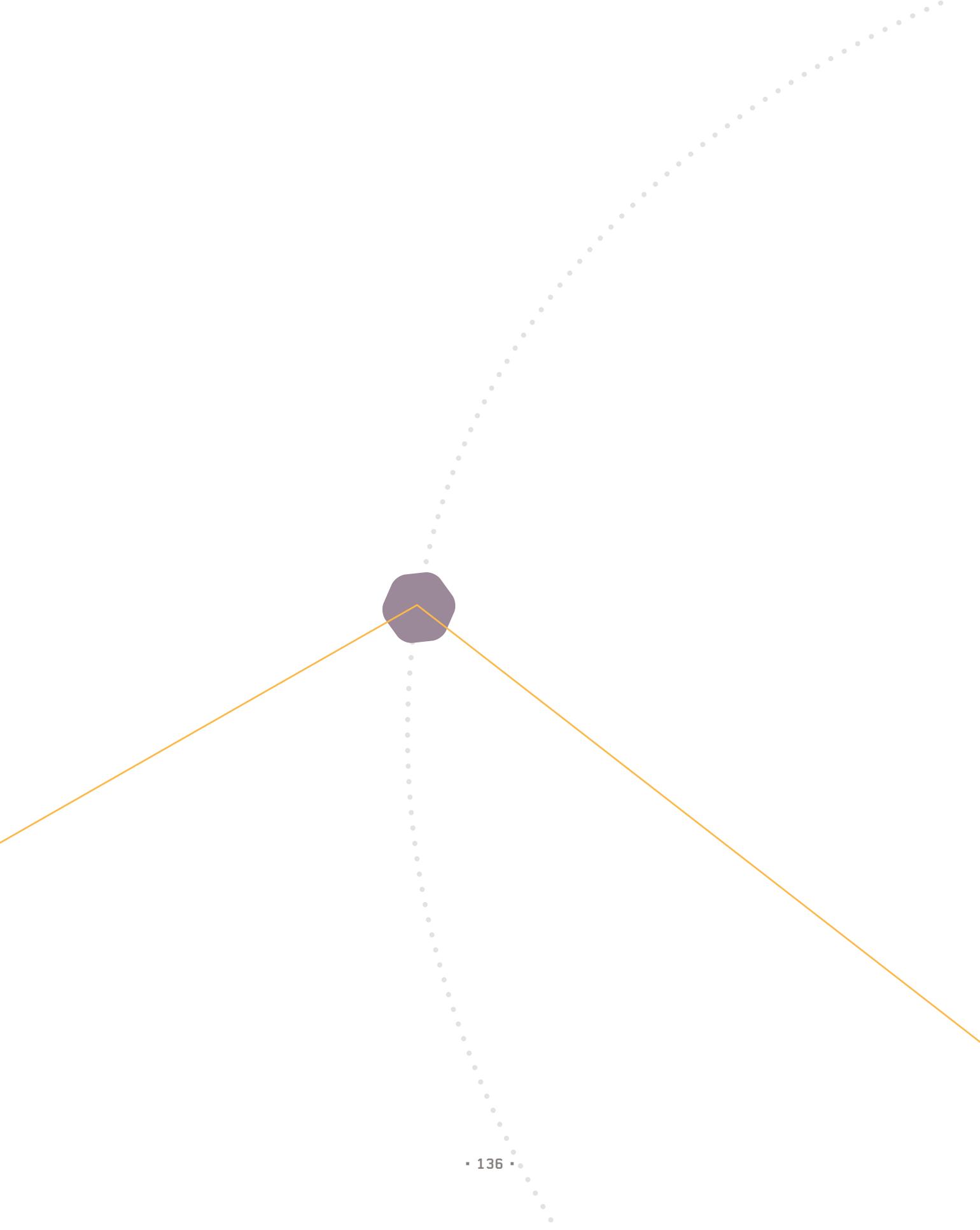
Prenant la suite des négociations déjà engagées par son prédécesseur avec ces deux groupes, Gilles Bonhomme s'entoure de conseils avisés parmi les membres du Bureau, notamment le secrétaire général Gilles Boddele, directeur général délégué d'un groupe industriel haut-savoyard, et François Mourgues, directeur de l'hôpital d'Alès.

Finalement, c'est le projet Harmonie qui est retenu, non seulement pour sa dimension nationale mais aussi pour son contenu stratégique... et pour la personnalité des hommes qui le portent.

Le conseil d'administration décide d'adhérer à l'union Harmonie Mutuelles avec effet au 1^{er} janvier 2009. Mutuelle Existence précise à cette occasion son intérêt pour le processus de fusion qui se dessine entre Prévadiès et Harmonie Mutualité, qu'elle est prête à rallier si les aspects de régionalisation qui lui sont chers sont effectivement pris en compte. Cette décision intervient en fin d'année 2009 et trouvera son application dans la fusion de 2012.

Parallèlement, Existence poursuit son développement dans le domaine des services de soins et d'accompagnement mutualistes. Créée en 2005, l'union de mutuelles livre III Présantia (au sein de laquelle Existence est majoritaire) intègre en 2011 les SSAM installés par les anciennes mutuelles (un cabinet dentaire, cinq magasins d'optique ex-Simic en Haute-Savoie, un dans le Rhône), ouvre un centre d'audioprothèse à Lyon et un service à la personne à Annemasse. Elle initie en 2012 une étude de création de soixante-quatre logements alternatifs (handicapés et seniors) près d'Alès, en partenariat avec un établissement pour personnes âgées dépendantes.







Spheria Val de France : retour vers le futur

(2003-2012)

Créée par les mutuelles du Loiret, d'Eure-et-Loir et de la Nièvre, l'union technique Partage Val de France est devenue Spheria Val de France en 1996, comme une composante de l'axe Orléans-Nantes-Bordeaux du groupe Spheria. Le nouveau groupement a atteint une taille significative avec 220 000 personnes protégées dans deux régions. Il réassure au premier franc les trois mutuelles et regroupe l'ensemble du personnel (150 collaborateurs) dans une même structure.

Après une période marquée par d'importantes innovations au sein du groupe Spheria, puis par l'échec de plusieurs tentatives de rapprochement, l'union Spheria Val de France est à la recherche de sa stabilité, aussi bien en interne au niveau de sa gouvernance qu'en externe dans ses partenariats.



En place depuis quelques années, le président Gérard Bertrand est écarté, d'abord de la présidence de la Mutuelle du Loiret (2001), puis de la présidence de l'union Sphéria Val de France (2002), au profit de Pascal Villain, avocat orléanais, qui entend mener « une stratégie de conquête » aussi bien en matière d'assurance santé que dans le domaine des établissements de soins.

Pour l'assurance santé, cette orientation trouve un premier prolongement par la fusion des trois mutuelles en 2003, puis elle se décline dans les différents épisodes de regroupement relatés précédemment, malheureusement sans succès.

En matière d'établissements de soins, un projet de rachat de cliniques dans l'Orléanais déclenche une grave crise interne, entre le président et sa direction, puis au sein du conseil d'administration. Une grève du personnel ponctuera cet épisode (décembre 2006), qui se terminera par le retrait provisoire du président, puis par sa démission en janvier 2007.

...**Orléans, février 2007.** Le conseil d'administration de la mutuelle Sphéria Val de France doit élire son nouveau président... et les candidats ne se bousculent pas, sans doute échaudés par les épisodes précédents. Seule candidate, Noëlle Lhuillier est élue et s'attache immédiatement, avec son directeur général Bruno Duval, à mettre en place un système de gouvernance transparent et collaboratif entre les instances élues et le management opérationnel. Le nouveau projet est validé par l'assemblée générale d'octobre 2007, en présence du président de la FNMF, Jean-Pierre Davant.

« TOUT PARTENARIAT REPOSE SUR LA CONFIANCE »

La réflexion stratégique qui suit cette refondation met en évidence un constat de stagnation de la mutuelle dues tout à la fois aux remous internes et au resserrement d'un marché local de plus en plus fréquenté par les concurrents, mutualistes ou autres.

Avec 220 000 personnes protégées, au même niveau que dix ans auparavant, Sphéria Val de France ne peut plus se contenter du développement interne pour se faire une place sur l'échiquier mutualiste.

Un échange sur la nouvelle organisation de la gouvernance enclenche une série de contacts avec MCD (2009). Après plusieurs mois de discussions, deux assemblées générales, en juin et en septembre 2010, sont nécessaires pour examiner le projet de fusion.

Finalement, ce projet est repoussé, à la fois pour des questions de répartition des responsabilités et pour une appréciation différente à propos de l'intégration des activités de soins et d'accompagnement dans le processus de fusion.

« **Nous avons la possibilité de participer
à la construction de la future mutuelle.
Après, c'était trop tard!** »

Noëlle Lhuillier

Pour les dirigeants de Sphera Val-de-France, la place accordée au réseau sanitaire et médico-social dans la nouvelle structure ne pouvait en aucun cas être bradée.

Dès juin 2010, le Bureau de Sphera Val de France met un terme aux négociations et décide de se fixer un délai d'un an pour aboutir à un partenariat pérenne et si possible définitif. Dans « Délégués infos », la lettre des élus de la mutuelle (novembre 2010), la présidente Noëlle Lhuillier rappelle que « tout partenariat repose sur la confiance, le respect mutuel et la recherche d'un aboutissement commun gagnant-gagnant ». Sans cacher la déception qui accompagne l'abandon de ce projet, elle s'efforce de rester positive en soulignant : « Nous en tirons une meilleure connaissance de la mutuelle, de ses forces et de ses fragilités, et des enseignements pour l'avenir. »

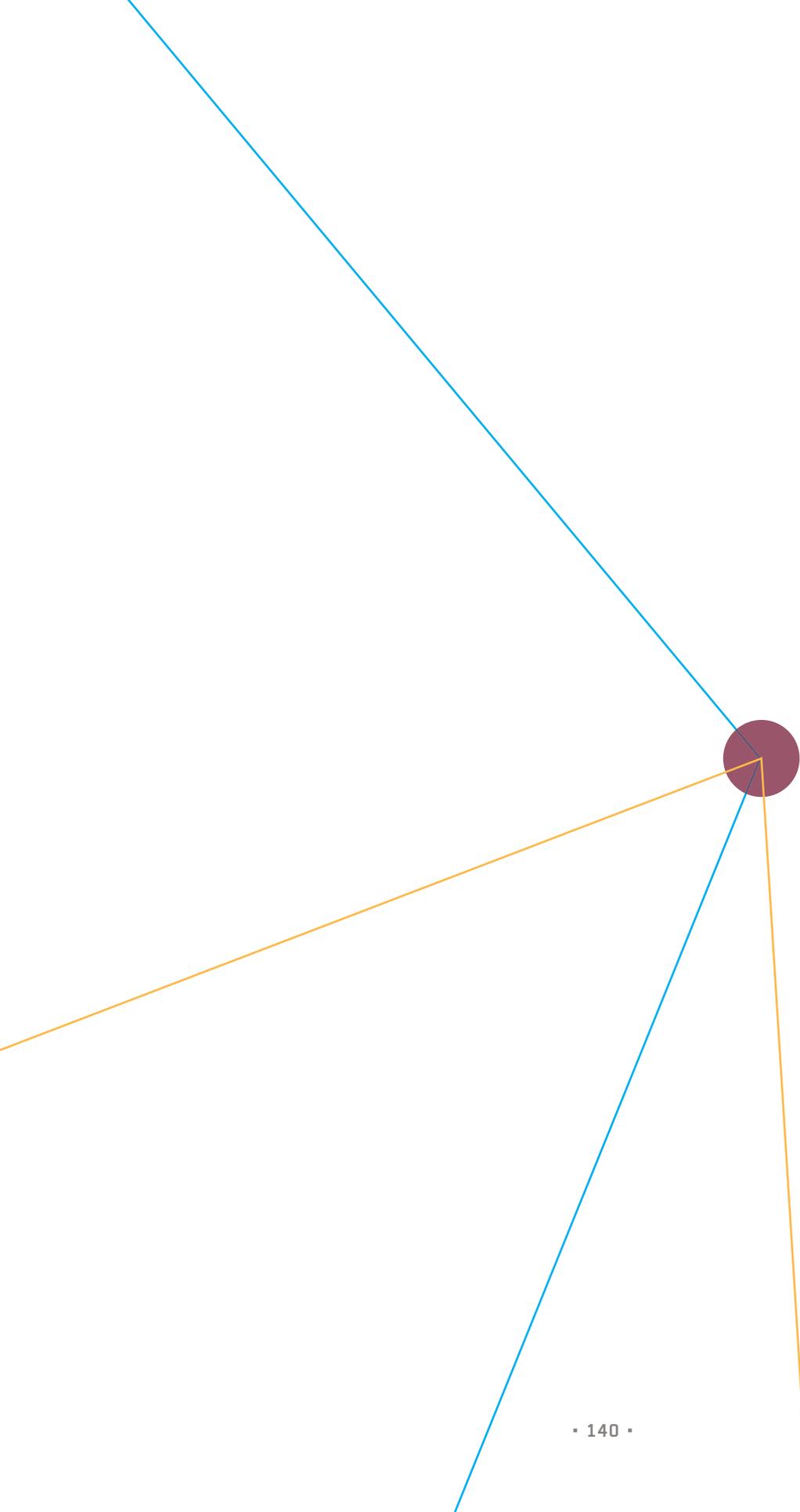
...Orléans, 10 février 2011. Après avoir confié à son directeur, Bruno Duval, le soin de faire le tour des diverses possibilités, le conseil d'administration se réunit en séminaire pour la troisième fois en trois mois afin de trancher entre les différents scénarios de partenariat. Les institutions de prévoyance ont été dans un premier temps retirées de la liste des partenaires potentiels, en raison du poids de la branche « retraite obligatoire » dans ces groupes, qui génère trop de risques et d'incertitudes.

L'adhésion à un groupe mutualiste déjà constitué a été retenue comme la voie la plus ouverte et la plus sécurisante. Le conseil d'administration reçoit donc les deux « finalistes ». Sans surprise, les deux principaux groupes interprofessionnels, Eovi et Harmonie Mutuelles, viennent tour à tour exposer leur projet.

Noëlle Lhuillier explique le choix définitif : « Nous sommes allés vers Harmonie parce que nous connaissions déjà certains dirigeants rencontrés lors des épisodes de rapprochement précédents, mais surtout parce qu'ils nous ont présenté un véritable projet stratégique, avec des propositions et des perspectives claires. Harmonie Mutuelles était proche de nous géographiquement et politiquement, et était soucieuse de développer le livre III. Nous avons aussi la possibilité de participer directement à la construction de la future mutuelle, qui venait à peine de démarrer. Après, c'était trop tard ! »

à suivre page 141







Harmonie Mutuelle(s), du pluriel au singulier

(2007-2012)

La création de l'union Harmonie Mutuelles entre Harmonie Mutualité et Prévadiès (2004), rejointes par Releya et Altéis postérieurement, a enclenché une dynamique qui se traduit par la mise en place d'outils communs : le GIE informatique SIHM, la revue *Essentiel Santé Magazine*, le réseau Kalivia (avec Malakoff-Médéric) s'ajoutent aux structures déjà créées séparément par chaque partenaire. L'impact de la crise financière mondiale, la réforme des structures fédérales mutualistes (2008) et la croissance externe des deux partenaires historiques nécessitent une mise à jour du projet stratégique. Et de nouveaux dossiers renforcent les liens au sein du groupe.



Au milieu des années 2000, la question de la prévoyance collective est au cœur des préoccupations des mutuelles. Qu'il s'agisse de grandes entreprises ou de branches professionnelles, les signataires d'accords collectifs exigent un interlocuteur unique pour la complémentaire santé et la prévoyance, capable d'offrir un service de qualité en tout point du territoire.

Contrairement aux compagnies d'assurances ou institutions paritaires, les mutuelles n'ont pas toujours la dimension nationale, et, même lorsqu'elles ont la capacité financière de gérer le risque santé, elles doivent passer par une structure spécifique (Mutex pour ce qui concerne la Mutualité Française) pour les risques plus lourds de prévoyance (indemnités journalières, invalidité, décès).

D'AMPLEO À MUTEX SA : «ÊTRE SUR LA PHOTO»

Les produits Mutex sont gérés par l'Union nationale de prévoyance de la Mutualité Française (UNPMF), structure qui regroupe 150 mutuelles, de toutes tailles, réparties un peu partout sur le territoire. Pour simplifier les circuits, harmoniser les services et faciliter les négociations, Harmonie Mutuelles milite pour la création d'une union entre les principaux groupes mutualistes. Baptisée Ampleo, cette union, présidée par Daniel Thiriet (Prévadiès), voit le jour en septembre 2007. Elle se présente en interlocuteur unique pour les partenaires sociaux, avec un réseau couvrant l'ensemble du territoire. (39)

Outre les négociations de branche ou de grands comptes, les mutuelles réunies au sein d'Ampleo se trouvent engagées début 2008 dans un dossier délicat pour le monde mutualiste : la Matmut, mutuelle d'assurances partenaire historique des mutuelles santé, et présidée par Daniel Havis (40), a décidé d'élargir sa gamme de produits à la complémentaire santé. Celui-ci annonce sa volonté d'intervenir uniquement comme distributeur de cette offre santé, sans en être l'assureur ni le gestionnaire. La mise au point des produits et de leur mode de distribution fait donc l'objet d'une négociation de plusieurs mois entre la Matmut et les mutuelles d'Ampleo.

(39) Les membres de l'union sont les plus importantes mutuelles ou les groupes de mutuelles de la Mutualité Française : Prévadiès, Harmonie Mutualité, Eovi, Adrea, Apreva, Ociane, Santévie, FMP.
(40) Daniel Havis est alors vice-président de Prévadiès.

La complexité du dossier – avec un nombre important d'interlocuteurs – rend ces négociations délicates. Les obstacles juridiques s'ajoutant, le projet commun tourne court, et la Matmut décide de le reprendre à son propre compte pour un lancement en janvier 2010, non sans quelques aménagements de la politique de partenariat menée avec les mutuelles. Concernant Harmonie Mutuelles, la séparation des agences communes est organisée, et un modus vivendi est établi pour ce qui est de la distribution sur le terrain.

La configuration d'Ampleo, qui repose sur les grands groupes mutualistes, sera reprise dans la négociation du dossier UNPMF-Mutex quelques mois plus tard, à l'initiative d'Harmonie Mutuelles et de son président, Guy Herry.

L'UNPMF, après avoir été obligée de repositionner des sommes conséquentes en 2009 pour solder le passé, est poussée par l'Autorité de contrôle prudentiel (ACP) à renforcer ses fonds propres pour répondre aux exigences réglementaires. La solution – qualifiée d'« iconoclaste » par *Les Échos* (41) – est de faire appel aux mutuelles adhérentes, en transformant l'UNPMF en société anonyme dont les mutuelles deviendraient actionnaires.

François Venturini, directeur général d'Harmonie Mutuelles, mène des négociations qui vont durer près de deux ans, entre la FNM, l'UNPMF et les principaux groupements mutualistes (42). Harmonie Mutuelles propose de transférer à la nouvelle SA, dont elle sera le principal actionnaire, l'intégralité du portefeuille de Mutalis, qui a prospéré depuis sa création en 1999 et présente un total de 120 000 contrats, avec des fonds propres de plus de 40 millions d'euros. Les discussions entre les six futurs actionnaires et l'UNPMF, rythmées par des interventions régulières de l'ACP, se terminent à la fin de l'année 2011. Le 22 décembre, l'ACP donne son agrément à une SA Mutex au sein de laquelle Harmonie Mutuelles (via Harmonie Mutualité et Prévadiès) détient la minorité de blocage (34 %), et qui bénéficie du transfert du portefeuille de Mutalis et d'une grande partie du portefeuille de l'UNPMF.

Thierry Masson, qui a mené les négociations avec l'ACP, est nommé président du directoire, au titre d'Harmonie Mutuelles. Dans le *Journal des délégués* de Prévadiès (décembre 2011), il explique cette nouvelle organisation : « Aujourd'hui, notre taille et l'association des compétences des mutuelles qui ont participé à cette restructuration nous permettent d'être sur la photo, et d'apporter une offre globale répondant à nos enjeux stratégiques. »

UNE LIGNE DIRECTRICE SUR LA VOIE DE LA FUSION

... Paris, Nancy, Angers, Brest, Le Havre, Quimper, Rennes, Nantes, Dijon, Reims, Nice, etc. Année 2008.

La « démarche d'irréversibilité », inscrite dans la charte originelle d'Harmonie Mutuelles, est plus que jamais à l'ordre du jour.

Pour des raisons internes, la fusion Prévadiès-Mutouest avec Imadiès en 2006, l'arrivée de Mutuelle Atlantique puis la fusion Harmonie Mutualité en 2008 ont « raccourci les circuits » et permis un dialogue plus direct entre les dirigeants. L'« entreprise Harmonie Mutuelles » se construit progressivement autour des deux codirecteurs généraux, André Geffard et François Venturini. Et Mutuelle Existence frappe à la porte fin 2008.

Pour des raisons externes, même si elles ne sont pas directement touchées par la crise bancaire mondiale, les mutuelles subissent les effets du ralentissement de l'économie.

(41) *Les Échos*, 11 juin 2010.

(42) Prévadiès, Harmonie Mutualité, Eovi, Adrea, Apreva, Ociane.

Et les difficultés de l'Assurance maladie conduisent le gouvernement à prélever une nouvelle taxe sur les cotisations qui a toutes les chances de se pérenniser.

La création de l'union Ampleo et le dossier Matmut santé viennent encore renforcer les liens entre les deux groupes, qui, avec leurs quatre millions de personnes protégées sous la bannière Harmonie Mutuelles, se placent en tête des classements des complémentaires santé. (43)

Plusieurs chantiers communs sont mis en œuvre ou poursuivis : construction d'un système d'information commun, nouvelle gamme Harmonie Santé plus, intégration de Spheria Vie aux côtés de Mutalis en prévoyance, constitution du groupe hospitalier Hospi Grand-Ouest, politique de conventionnement avec les professionnels de santé, nouvelle formule d'*Essentiel Santé Magazine* avec son blog, sa charte graphique et son bloc marque commun, etc.

Parallèlement, Harmonie Mutuelles se positionne à l'international, d'une part en proposant des solutions pour les expatriés, d'autre part en nouant des partenariats avec des structures mutualistes implantées en Italie, en Belgique et au Maroc.

...**Paris, 17 décembre 2009.** Le conseil d'administration d'Harmonie Mutuelles entérine la décision de ses mutuelles interprofessionnelles (Harmonie Mutualité, Prévadiès, Existence), qui se sont toutes prononcées dans le courant de l'automne pour une fusion à l'horizon 2012. En raison de son statut, la Mutuelle nationale aviation marine (MNAM) ne s'inscrit pas dans ce projet mais conserve toute sa place au sein de l'union, qui se prépare à accueillir une autre mutuelle de la fonction publique, la SMAR (mutuelle du ministère de l'Agriculture).

Le chantier de la réflexion stratégique est engagé dès le début de 2010. L'objectif est de décider ensemble d'une ligne directrice sur la voie de la fusion. La méthode choisie, qui réunit régulièrement le groupe des présidents et directeurs, la commission exécutive de l'union, les conseils d'administration des trois mutuelles, « permet tout à la fois de faciliter la convergence des mutuelles "fusionnantes" autour d'un programme commun, mais aussi de refonder le cadre commun à l'ensemble des composantes ». (44)

Pour mener à bien ce chantier, les dirigeants n'hésitent pas à structurer les services de l'union. André Geffard faisant valoir ses droits à la retraite, la direction générale d'Harmonie Mutuelles revient au seul François Venturini, qui peut s'appuyer sur les directeurs généraux de Prévadiès (Thierry Masson) et d'Harmonie Mutualité (Philippe Cotta). Une direction santé (Jean-Luc Guillotin) et une direction de la stratégie (Bruno Ceron) complètent un staff de direction générale qui s'entoure de compétences spécifiques tant sur le fond – dans les domaines de la santé et de la protection sociale, avec le conseiller Bertrand Garros – que sur la forme dans la coordination et la synthèse des travaux, avec le consultant Bertrand Gaumé.

(43) « Le Top 30 de la santé », classement 2008, in *L'Argus de l'assurance*, 5 juin 2009.
(44) Harmonie Mutuelles, rapport de gestion 2010.

Accompagner les adhérents tout au long de leur vie et devenir un acteur majeur de la santé.

Sur le plan politique, se mettent en place des commissions ou comités (innovation, offre, doctrine et prospective) qui vont alimenter régulièrement la réflexion et orienter la stratégie du groupe.

...**Reims, 1^{er} et 2 juin 2010.** Réunis en séminaire, les élus des trois conseils d'administration adoptent les « orientations stratégiques 2010-2015 d'Harmonie Mutuelles ». À travers un positionnement affirmé d'« acteur global de santé », deux ambitions sont précisées : accompagner les adhérents tout au long de leur vie et devenir un acteur majeur de la santé et de la structuration de la protection sociale.

Traduites dans des orientations stratégiques, ces ambitions reposent sur une organisation politique garante du fonctionnement démocratique et sur une organisation managériale favorisant la proximité dans les services aux adhérents.

Dans son introduction à l'assemblée générale du 29 juin, le président Guy Herry salue la qualité de ces travaux qui « résultent des acquis obtenus lors des six années d'existence d'Harmonie Mutuelles (...). Tout au long de ces six années, Harmonie Mutuelles a su fonctionner en respectant chacune de ses composantes, indépendamment de sa taille ou de son origine, maîtrisant aussi bien la pratique de l'union que celle de la fusion. »

Au cours de cette assemblée, le directeur général François Venturini détaille les trois dossiers qui seront mis en chantier à la rentrée 2010 : l'organisation politique, l'organisation managériale et la structuration du groupe.

L'objectif est d'aboutir à une décision de fusion en 2012, pour une mise en place opérationnelle en janvier 2013.

La machine à fusion se met en marche. À rythme cadencé mais régulier. Avec force mais sans précipitation. Entraînant tour à tour, puis ensemble, dirigeants élus, cadres de direction, collaborateurs dans la voie qui a été tracée.

LA MACHINE À FUSION SE MET EN MARCHÉ

Les premiers groupes de travail entre les trois mutuelles sont installés en septembre, avec les structures de coordination politiques et managériales. Les élus et cadres de direction de Santévie s'y intégreront dès le mois de novembre, ceux de Spheria Val de France au mois de février suivant, au moment où ces mutuelles régionales décident de s'intégrer au chantier de la future mutuelle nationale.

...**Le Mans, 18 et 19 mai 2011.** Un séminaire des conseils d'administration est réuni pour la première fois avec les cinq mutuelles. Il planche sur les principes d'organisation et de gouvernance, qui seront présentés aux assemblées générales de juin.

La gouvernance institutionnelle sera organisée autour de douze « régions politiques » et de cinquante territoires dans lesquels la présence d'élus formés et informés doit réaffirmer l'ancrage de la mutuelle sur le terrain.

L'organisation de l'entreprise, elle, sera construite autour de six « régions managériales », avec quatre engagements forts auprès des salariés : préserver l'emploi, garantir le maintien de l'activité, ne pas imposer de mobilité géographique, accorder une large place au dialogue social.

Enfin, l'ensemble reposera sur la notion de « mutuelle cœur de groupe », autour de laquelle on trouvera une « union de premier niveau » (qui fonctionnera comme un « sas » d'entrée), une union de livre III Harmonie Services Mutualistes (qui rassemblera les structures de soins et de services), Mutex SA (qui portera l'offre prévoyance) et une union mutualiste de groupe (UMG) qui permettra de nouer des partenariats avec d'autres mutuelles ou structures de l'économie sociale.

LA GALAXIE HARMONIE

Cette « galaxie », que François Venturini aime à présenter comme le schéma de l'« étoile du berger », est complétée par des structures de natures juridiques diverses, telles que la fondation d'entreprise Harmonie Solidarités, Ressources Mutuelles Assistance, la SAS Kalivia (avec Malakoff-Médéric), le GIE SIHM (informatique), Mutalis et Spheria Vie (prévoyance), l'institut pour la promotion de la santé (organisme de formation), la société coopérative européenne Fondo Salute (avec la mutuelle italienne Cesare Pozzo).

...**Lyon, 25 et 26 novembre 2011.** Un millier de délégués représentant les cinq mutuelles sont réunis en séminaire pour compléter les réflexions sur l'organisation de la future mutuelle, mais aussi pour assister à la naissance officielle d'« Harmonie Mutuelle ».

En effet, après des études juridiques approfondies et une consultation en amont des services de l'Autorité de contrôle prudentiel (ACP), il a été décidé de bâtir le processus de fusion sur la création d'une mutuelle ex nihilo qui absorberait ensuite les cinq mutuelles de l'union.

Celles-ci ont désigné leurs quarante-cinq délégués qui seront les « membres fondateurs » de cette mutuelle, encore coquille vide mais destinée à recevoir en 2012 les 4,5 millions de personnes protégées et le patrimoine d'Harmonie Mutualité, de Prévadiès, d'Existence, de Santévie et de Spheria Val de France.

« Le résultat de plusieurs années d'efforts,
du dépassement de l'intérêt des uns
et des autres. »

Guy Herry

Même s'il ne s'agit que d'une formalité, l'instant est solennel, et le président Guy Herry, élu dans la foulée avec les vingt-trois administrateurs, ne cache pas son émotion pour cet « événement historique qui marque la naissance de la première mutuelle santé de France ».

C'est à cette occasion que le directeur général, François Venturini, révèle la composition du comité de direction, qui va s'installer progressivement jusqu'en septembre 2012 (trois mois avant le transfert du personnel dans la nouvelle mutuelle), dans une organisation marquée par une forte décentralisation régionale.

...**Paris, 27 juin 2012.** La boucle est bouclée. Les cinq mutuelles (45) ont adopté à l'unanimité, dans leurs assemblées générales respectives, le traité de fusion et le transfert de leur portefeuille vers Harmonie Mutuelle. La procédure de fusion-absorption se clôt par l'assemblée générale de la mutuelle absorbante.

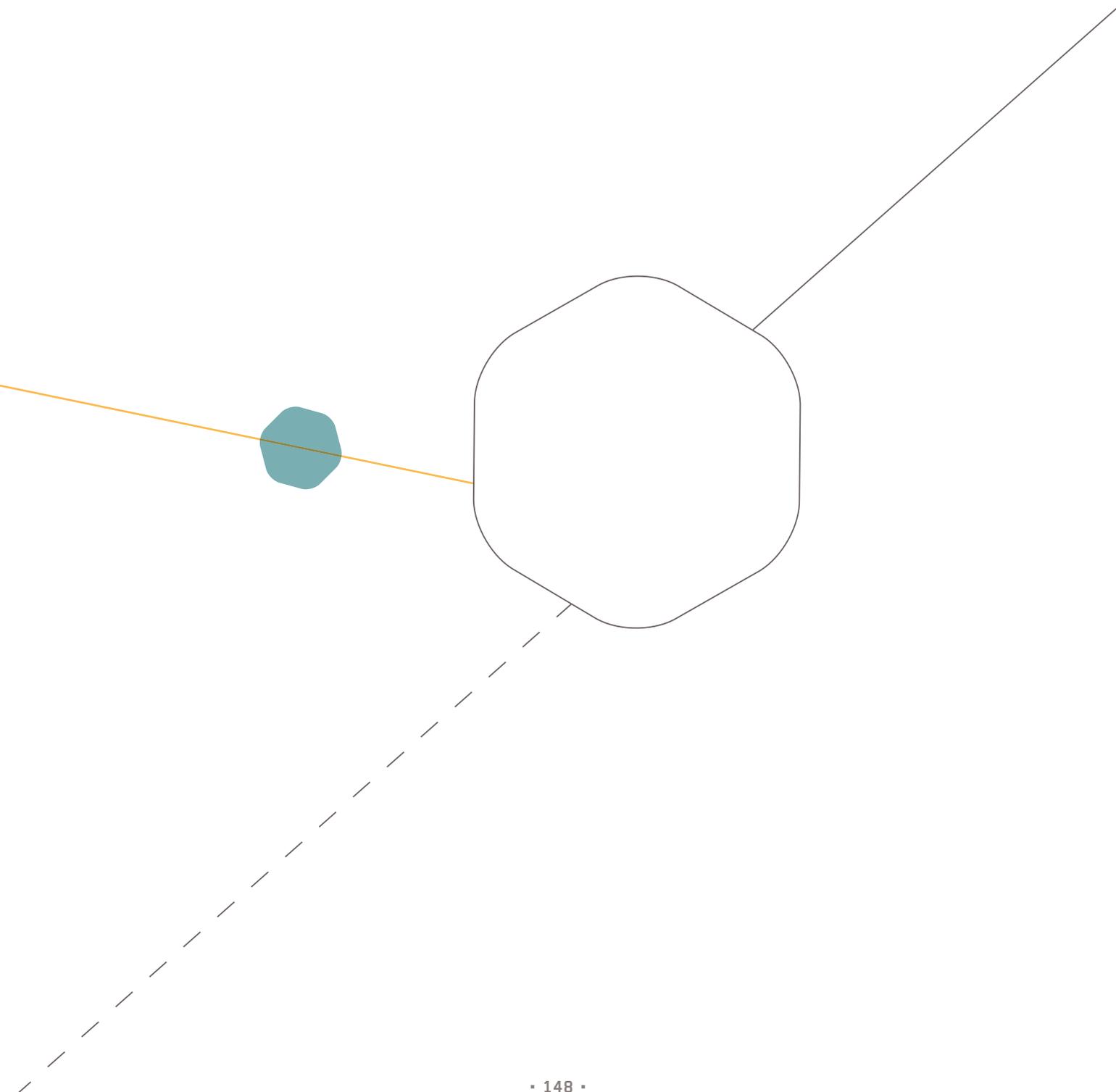
Dans son intervention, Guy Herry souligne « le résultat de plusieurs années d'efforts, (...) du dépassement de l'intérêt des uns et des autres. C'est le partage d'analyse stratégique, c'est une confiance réciproque entre nous ! C'est le respect mutuel ! »

La campagne de communication destinée à installer médiatiquement la nouvelle mutuelle démarre en septembre, précédant de quelques mois son existence officielle. « En harmonie avec votre santé » signe les différents supports imaginés par l'agence Hérésie et les équipes de communication de Jean-Yves Larour.

...**30 décembre 2012.** Le *Journal officiel* de la République française publie l'arrêté de l'Autorité de contrôle prudentiel (ACP) agréant Harmonie Mutuelle en tant qu'entreprise d'assurances et approuvant les fusions avec transfert de portefeuille d'assurances, avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2012.

La nouvelle mutuelle est opérationnelle au 1^{er} janvier 2013. C'est à cette date que lui sont transférés les contrats de travail des 4 385 collaborateurs salariés.

(45) En réalité, ce sont six mutuelles qui fusionnent. Juridiquement, Santévie a été scindée en deux structures distinctes (Santévie et Santévie-MP) qui n'avaient pu fusionner lors du regroupement régional de 2010.





2013, année stratégique

...**Toulouse, 27-28 juin 2013.** Le président Guy Herry ouvre la première assemblée générale d'Harmonie Mutuelle, qui marque l'aboutissement du processus de fusion : « Aboutir n'est pas finir ! Aboutir, c'est repartir (...). Si nous pouvons être fiers de ce que nous avons fait, il ne s'agit pas de s'endormir sur nos lauriers (...). Il faut reprendre la mer après avoir atteint le port de la fusion. Et il y a gros temps. La houle est forte ! »

Et le président d'évoquer toutes les initiatives, déjà prises ou en cours, pour consolider la nouvelle mutuelle en passant de la notion d'« union » à celle de « groupe » : « Il ne s'agit pas seulement d'un changement de vocabulaire. Le passage de l'union au groupe témoigne d'une volonté renforcée de cohérence et de complémentarité. »



LA RÉGIONALISATION, PRINCIPE DE BASE DE L'ORGANISATION DE LA MUTUELLE

L'organisation managériale de la nouvelle mutuelle est le souci permanent du directeur général, François Venturini, depuis la décision de fusion de 2010 entre Prévadiès, Harmonie Mutualité et Existence. L'arrivée postérieure de Santévie et de Spheria Val de France dans le processus de fusion, sans remettre en cause l'architecture globale, vient au contraire confirmer la nécessité d'une organisation décentralisée.

Le directeur général d'Harmonie Mutuelles a bâti son organigramme sur le principe de la régionalisation. L'orientation figurait clairement dans le projet stratégique de 2010 et elle correspond à un vœu – presque à une exigence – de la plupart des mutuelles fusionnantes, notamment les plus petites (Existence, Santévie, Spheria Val de France), qui y voient le moyen de maintenir leur ancrage régional historique. François Venturini lui-même y croit profondément et en est le promoteur permanent auprès de ses collaborateurs.

Le principe repose sur des services centraux spécialisés autour des métiers de base – Philippe Cotta étant directeur général délégué – avec une large délégation aux six « directions régionales », dont chaque directeur est aussi directeur général adjoint de la mutuelle.

La nomination de ces directeurs régionaux a été faite dès 2011, au fur et à mesure des disponibilités de chacun, et leur choix témoigne de la volonté d'accorder une large autonomie aux régions : aux côtés des « historiques » Loïc Salomé (Atlantique) et Jean-Luc Guillotin (Nord-Est), présents depuis longtemps dans le staff national, on trouve les anciens directeurs de mutuelles Patrick Hugon (Sud-Est) et Bruno Duval (Centre-Île-de-France) ou des cadres de direction confirmés comme Virginie Malnoy (Bretagne-Normandie) et Joël Thomas (Sud-Ouest).

Le comité de direction est complété par Bruno Ceron (stratégie et partenariats), Isabelle Dreno (maîtrise des risques et performance), Bernard Burg (relations avec les instances) et Jean-Louis Mercier (développement).

Le principe de régionalisation s'applique aussi dans l'organisation institutionnelle, mais sur des bases géographiques différentes. La mutuelle doit être « une et univoque ». Aussi, dans le souci tout à la fois d'« éviter de recréer des baronnies » – suivant l'expression chère au président Guy Herry – et de maintenir une présence militante locale, le découpage comporte douze régions, elles-mêmes redécoupées en cinquante territoires.

...**15 février - 8 mars 2013.** Les élections de délégués, préparées depuis un an avec une phase de prospection, d'appel à candidatures et de rencontres, se déroulent par correspondance dans tous les territoires. 1917 délégués (territoriaux, régionaux, nationaux) sont élus, dont 296 composeront la nouvelle assemblée générale.

La participation au scrutin (18 %), si elle ne répond pas totalement aux attentes, s'inscrit toutefois dans la moyenne supérieure de ce type d'élection à scrutin de liste, où l'enjeu apparaît limité et la concurrence inexistante.

Car l'engagement militant reste à la base du fonctionnement démocratique de la mutuelle. Et un effort particulier a été réalisé pour procéder à un renouvellement des délégués mutualistes, à leur rajeunissement et à leur féminisation. Sur les 1917 délégués élus, plus du tiers (680) se présentent pour la première fois, et 37 % sont des femmes.

...**Toulouse, 27 juin 2013.** Les 296 délégués composant l'assemblée générale viennent d'élire les quarante membres du conseil d'administration. Celui-ci se réunit à son tour pour élire son Bureau et son président. Guy Herry ne se représentant pas, c'est Joseph Deniaud qui est élu à l'unanimité. Sobrement, mais avec solennité, le nouveau président rend hommage à son prédécesseur : « Il a su rendre possible notre rêve à tous. Sa force de conviction, sa capacité à fédérer, à avancer et à lever les obstacles, son caractère bien trempé aussi, ont été autant d'éléments déterminants du succès de notre projet. »

HARMONIE SERVICES MUTUALISTES : LE « BRAS ARMÉ » POUR L'OFFRE DE SOINS ET DE SERVICES

La complémentarité assurance santé-services de soins est inscrite dans les gènes d'Harmonie Mutuelle et de la plupart de ses composantes.

Adapter ce positionnement stratégique majeur à l'environnement économique et social a toujours été une préoccupation pour ses dirigeants, dans une optique de services de proximité mis à disposition des adhérents.

La création d'Harmonie Réalisations Mutualistes en 2000 et sa transformation en Harmonie Services Mutualistes (HSM) en 2010 arguaient de la volonté d'établir une synergie entre les diverses activités dans une posture d'« acteur global de santé », en coordonnant la politique des structures gestionnaires de services de soins et d'accompagnement liées aux mutuelles du groupe.

La fusion de 2012 qui crée Harmonie Mutuelle, en amenant de nouveaux partenaires et en consolidant les politiques des groupements de livre II et de livre III, vient renforcer la position d'HSM au sein du groupe Harmonie.

Cette année-là, HSM accueille huit nouveaux membres et change de président : Joseph Deniaud, en poste depuis 2010, cède sa place à Stéphane Junique, jeune militant (40 ans) nantais, déjà membre du conseil d'administration de la FNMF.

Avec une gouvernance recomposée, un territoire qui s'étend, HSM adapte ses statuts et refonde son projet stratégique. C'est le chantier principal de l'année 2013, qui vise à faire d'HSM un opérateur mutualiste national de référence en matière de services de soins et d'accompagnement. « Notre ambition est belle... Notre ambition est forte », n'hésite pas à déclarer Stéphane Junique (46) en plaçant la démarche sous le signe de l'innovation, de la performance et des valeurs mutualistes : « Il s'agit d'affirmer que l'économie ne se réduit pas à une recherche systématique de profit. Il doit permettre, surtout, de renforcer la capacité patrimoniale du bien collectif, de pérenniser et développer notre activité. »

Le projet mis en discussion doit être « structurant et fédérateur », en associant concrètement tous les acteurs de terrain. C'est ainsi que, de septembre 2012 à juillet 2013, sont organisés deux séminaires d'élus et plusieurs groupes de travail composés d'élus et de collaborateurs, qui fournissent la matière au conseil d'administration pour dégager des perspectives stratégiques communes à toutes les composantes de l'union. Le tout est coordonné au niveau opérationnel par un comité de direction dans lequel se retrouvent les directeurs des différentes structures, piloté par le directeur général d'HSM, Philippe Cotta, qui conserve par ailleurs ses fonctions de directeur général délégué d'Harmonie Mutuelle.

Les liens entre la mutuelle et ce qui apparaît comme son « bras armé » pour les activités de soins et de services, déjà matérialisés en 2012 par une représentation à concurrence du tiers des membres de l'assemblée générale et du conseil d'administration, sont renforcés en 2013 par un apport financier de 39 millions d'euros destiné principalement à doter l'union de livre III de moyens suffisants pour développer ses activités et améliorer la performance économique de ses composantes. Cet apport est complété par l'émission de titres subordonnés à durée indéterminée (TSDI) d'un montant de 35 millions d'euros, souscrits par Harmonie Mutuelle. Proche d'HSM sur le plan du fonctionnement, mais sous des formes juridiques différentes (SAS), contrôlées par le groupe, trois autres structures complètent le périmètre d'intervention d'Harmonie dans le secteur santé-social : Harmonie Habitat (logement social), Harmonie Développement Services (matériel médical et transport sanitaire), Hospi Grand-Ouest (établissements de soins).

(46) Stéphane Junique, « Innover ensemble », édito du rapport annuel 2012, assemblée générale HSM du 3 juillet 2013.

...**Paris, 3 juillet 2013.** Devant l'assemblée générale d'HSM, Stéphane Junique peut afficher satisfaction... et ambition : « Nous unissons nos forces pour faire d'Harmonie Services Mutualistes un opérateur mutualiste national de référence en matière de services de soins et



Faire d'HSM un opérateur mutualiste national de référence en matière de services de soins et d'accompagnement.

Stéphane Junique



d'accompagnement. Nos efforts doivent nous permettre de mieux accompagner les adhérents mutualistes tout au long de leur vie.»

L'union HSM déploie ses services au profit de treize mutuelles ou unions relevant du livre III du Code de la Mutualité (47), employant 6 820 collaborateurs et gérant au total plus de 500 services de soins et d'accompagnement pour 552 millions d'euros de chiffre d'affaires.

Bien entendu, une telle construction ne passe pas inaperçue dans un paysage mutualiste encore marqué par une gestion des activités de livre III dans un périmètre départemental, au mieux régional. La fédération nationale elle-même, confrontée à la dispersion des structures gestionnaires, a du mal à définir une politique de développement acceptable par tous qui concilierait efficacité économique et réponse aux besoins sociaux de proximité. Et les mutuelles qui la composent ne sont pas toutes engagées au même niveau dans le fonctionnement des unions territoriales gestionnaires de services de soins et d'accompagnement.

L'union HSM, en remettant les mutuelles de livre II au cœur du dispositif, en innovant sur la gouvernance et les méthodes de gestion, offre un terrain d'expérimentations de grande dimension. Le président de la Mutualité Française, Étienne Caniard, ne s'y est pas trompé, lui qui déclarait déjà, en conclusion de l'assemblée générale du 2 juillet 2012 : « Ce qui m'intéresse finalement, ce n'est pas de vous dire que vous êtes le premier acteur de livre III, mais plutôt de décrire les défis à relever ensemble (...). Cela va nous obliger à les aborder beaucoup plus rapidement qu'on ne l'aurait fait si vous n'aviez pas constitué cette nouvelle structure. »

Un an plus tard, le projet stratégique adopté par l'AG d'HSM et de toutes ses composantes fait écho à cette déclaration : « L'union participera activement à la vie et aux réflexions de la FNMF pour promouvoir ensemble les valeurs mutualistes et accompagnera la politique fédérale en faveur de la régionalisation des unions territoriales. »

ENTREPRISES, FONCTION PUBLIQUE, PROFESSIONS INDÉPENDANTES : LE GROUPE RENFORCE SES POSITIONS

Si la fusion des cinq mutuelles concrétise la dimension nationale d'Harmonie Mutuelle, elle ne permet pas de répondre dans tous les cas aux objectifs de mutuelles de plus petite dimension, qui ont besoin de s'appuyer sur une structure nationale sans pour autant perdre leur identité et leur mode de fonctionnement. Depuis toujours, le groupe a mis en place des formules de partenariat permettant à ces mutuelles d'obtenir des aides ponctuelles

(47) Unions « territoriales » : Cher, Indre-Touraine, Anjou-Mayenne, Vendée, Vienne, Ariège, Tarn. Mutuelles ou unions « dédiées » : Harmonie Soins et Services, Sphéria Val de France Actions, Harmonie Méditerranée Mutualiste, MNAM Œuvres'Mut, Presantia, UPSM.

HARMONIE
MUTUELLE

ou permanentes, allant du contrôle interne à la communication, en passant par le contrôle de gestion, la comptabilité, le juridique, les systèmes d'information (48), et débouchant pour certaines sur des formules de substitution, de réassurance ou de coassurance.

En 2012, le groupe Harmonie comptait quarante-cinq « mutuelles associées » représentant plus de 500 000 personnes protégées.

La création d'Harmonie Mutuelle, en obligeant à remettre à plat juridiquement le dispositif de conventions, traités ou simples accords de partenariat, débouche sur la création d'une union dite « de premier niveau », proposant un cadre d'accueil aux mutuelles souhaitant s'adosser au groupe Harmonie, sans s'inscrire nécessairement dans une perspective de fusion. Dans un premier temps, c'est l'union Harmonie Mutualité (49) qui offre le cadre juridique pour ce « sas » d'entrée.

Parallèlement, des négociations sont engagées avec l'union de groupe mutualiste (UGM) Agrume, constituée depuis 2008 entre des mutuelles d'entreprise, et dont les objectifs recourent ceux de l'union Harmonie Mutualité.

Le président de cette UGM, Jean-Claude Albinet, vice-président de la FNMF et président depuis 1996 de l'Union nationale des mutuelles en entreprise (UNME), œuvre depuis longtemps aux côtés de Guy Herry pour le développement de ces mutuelles. Il partage avec le président d'Harmonie Mutuelle la volonté d'associer les partenaires sociaux aux évolutions de la complémentaire santé, et la signature récente de l'accord national interprofessionnel vient renforcer leur conviction d'agir dans un cadre mutualiste « harmonisé ».

Le rapprochement est officialisé dès le début de l'année 2013. Il se traduit par la constitution de l'UGM dite « Agrume Groupe Harmonie », à laquelle adhèrent les mutuelles d'Agrume et celles de l'union Harmonie Mutualité. Elle a vocation à accueillir plus généralement toutes les mutuelles souhaitant être associées au groupe Harmonie et bénéficier d'une offre de services élargie leur permettant de poursuivre un fonctionnement indépendant mais sécurisé.

- **Toulouse, 27 juin 2013.** Les assemblées générales de l'union Harmonie Mutualité et d'Harmonie Mutuelle, quelques jours après l'union Agrume, valident le dispositif qui met officiellement en place Agrume Groupe Harmonie. Cette union rassemble 1150 000 personnes à travers quarante-huit mutuelles interprofessionnelles ou mutuelles d'entreprise. Jean-Claude Albinet en est élu président. Ainsi, le groupe consolide ses positions dans un secteur mutualiste, celui des entreprises, dont l'intérêt stratégique se mesure à l'aune de la déclinaison de l'accord national interprofessionnel sur la généralisation de la complémentaire santé. La SA Mutex, créée

(48) Créé en 2006, un GIE « Système d'information Harmonie Mutuelles » (SIHM), dirigé par Jean-Pierre Keromen, intervient pour le compte de l'ensemble des mutuelles du groupe.
(49) En 2008, les mutuelles composant l'union Harmonie Mutualité ont fusionné pour donner naissance à la mutuelle Harmonie Mutualité. L'union a toutefois poursuivi son existence, en accueillant de petites mutuelles ne souhaitant pas fusionner.

en 2011, s'inscrit aussi dans cette perspective. Sa gouvernance est modifiée avec l'élection de Marcel Ctiborsky, représentant Harmonie Mutuelle, à la présidence du conseil de surveillance et la nomination de Catherine Rouchon à la présidence du directoire.

...**Arsenal de Metz, 20 juin 2013.** Issue de la fusion en novembre 2012 de la Mutuelle nationale aviation marine (MNAM) et de la mutuelle du ministère de l'Agriculture (SMAR), la nouvelle structure Harmonie Fonction Publique (200 000 personnes protégées) tient sa première assemblée générale ordinaire, que préside Bertrand Laot. Elle constitue désormais le pôle Fonction publique au sein du groupe Harmonie, qu'elle rejoindra officiellement au 1^{er} janvier 2014. Sur le terrain des professions indépendantes, la fusion au sein d'Harmonie Mutuelle a fait de celle-ci, au 1^{er} janvier 2013, le premier organisme conventionné mutualiste pour la gestion de l'assurance maladie obligatoire des artisans, commerçants, professions libérales. 520 000 personnes sont désormais gérées sur tout le territoire.

Cette situation privilégiée a permis de nouer des contacts avec la Mutuelle nationale retraite des artisans (MNRA), organisme spécialisé en épargne retraite (300 000 adhérents), proche des principales organisations représentatives du monde de l'artisanat, débouchant sur la création de l'Union mutualiste pour les artisans et commerçants.

...**Paris, 12 juillet 2013.** Les représentants d'Harmonie et de la MNRA sont réunis pour l'assemblée générale constitutive de la nouvelle union. Celle-ci aura pour objectif de faciliter le lancement d'un accord de partenariat croisé et exclusif envers les artisans et commerçants, et de mettre en œuvre une stratégie de développement commune dans les domaines de l'assurance santé, de l'épargne, de la retraite, des services d'accompagnement. Serge Crouin, président de la MNRA, en est élu président. Jean-Louis Mercier, directeur du développement d'Harmonie Mutuelle, en est le codirecteur avec Daniel Amata pour la MNRA.

L'UMG, COLONNE VERTÉBRALE DU GROUPE

La structuration du groupe Harmonie était envisagée dès le plan stratégique adopté en 2010, qui conduisait à la fusion des activités de livre II au sein d'Harmonie Mutuelle. L'évolution des structures de gestion, les partenariats noués ici et là au cours des deux années suivantes, la nécessité de renforcer l'activité épargne-retraite et celle d'envisager à terme une ouverture vers l'assurance dommages militent pour la création d'une structure « faïtière », porteuse de la stratégie globale du groupe et renforçant les solidarités. Le choix juridique de créer à cet effet une union mutualiste de groupe (UMG) permet de s'inscrire dans le cadre du Code de la Mutualité, tout en s'ouvrant si nécessaire à des organismes extérieurs. L'UMG permet également d'instaurer

**La création d'une structure « faïtière »,
porteuse de la stratégie globale du groupe
et renforçant les solidarités.**

un dispositif de solidarité financière entre les membres, d'organiser le partage, voire le transfert, de services et de compétences.

Harmonie Mutuelle réunit autour d'elle, dans cette configuration, ses partenaires historiques de la fonction publique (MNAM et SMAR) et de l'Outre-Mer (la Mutuelle de Mare-Gaillard), ainsi que son nouveau partenaire retraite, La France mutualiste (50).

L'ambition est définie dans une « charte stratégique et partenariale » : « Conforter le groupe au premier rang des opérateurs d'assurance santé en France, constituer le premier acteur mutualiste d'épargne et de retraite, et se positionner comme un des dix premiers intervenants dans le domaine de la prévoyance. »

L'UMG ainsi constituée a aussi vocation à poursuivre la diversification des activités du groupe, et à accueillir en conséquence d'autres groupements mutualistes ou de l'économie sociale partageant les mêmes valeurs et objectifs.

...**Paris, 4 juillet 2013.** L'assemblée générale constitutive de l'UMG dite « Groupe Harmonie » se tient au Palais de la Mutualité. Elle adopte les statuts et les conventions d'affiliation qui définissent les engagements, notamment financiers, de ses membres.

Les premiers « champs de mise en commun » sont définis. Ils concernent principalement les orientations politiques à l'égard de l'environnement, la stratégie et le management des risques.

Élu président de cette nouvelle structure, Guy Herry considère qu'elle vient « consolider la colonne vertébrale du groupe Harmonie (...). Il s'agit de la première UMG associant les métiers de l'épargne-retraite et de la complémentaire santé dans une solidarité économique et une vision stratégique partagées. »

Directeur général d'Harmonie Mutuelle, François Venturini est également nommé directeur général de l'UMG Groupe Harmonie, qui couvre près de 4,7 millions de personnes, compte 5 000 collaborateurs et regroupe un réseau de 400 agences.

(50) Créée à l'origine (1928) pour constituer une retraite aux combattants, La France mutualiste intervient désormais auprès de l'ensemble de la population dans les domaines de l'épargne, de la retraite et de la transmission du patrimoine.