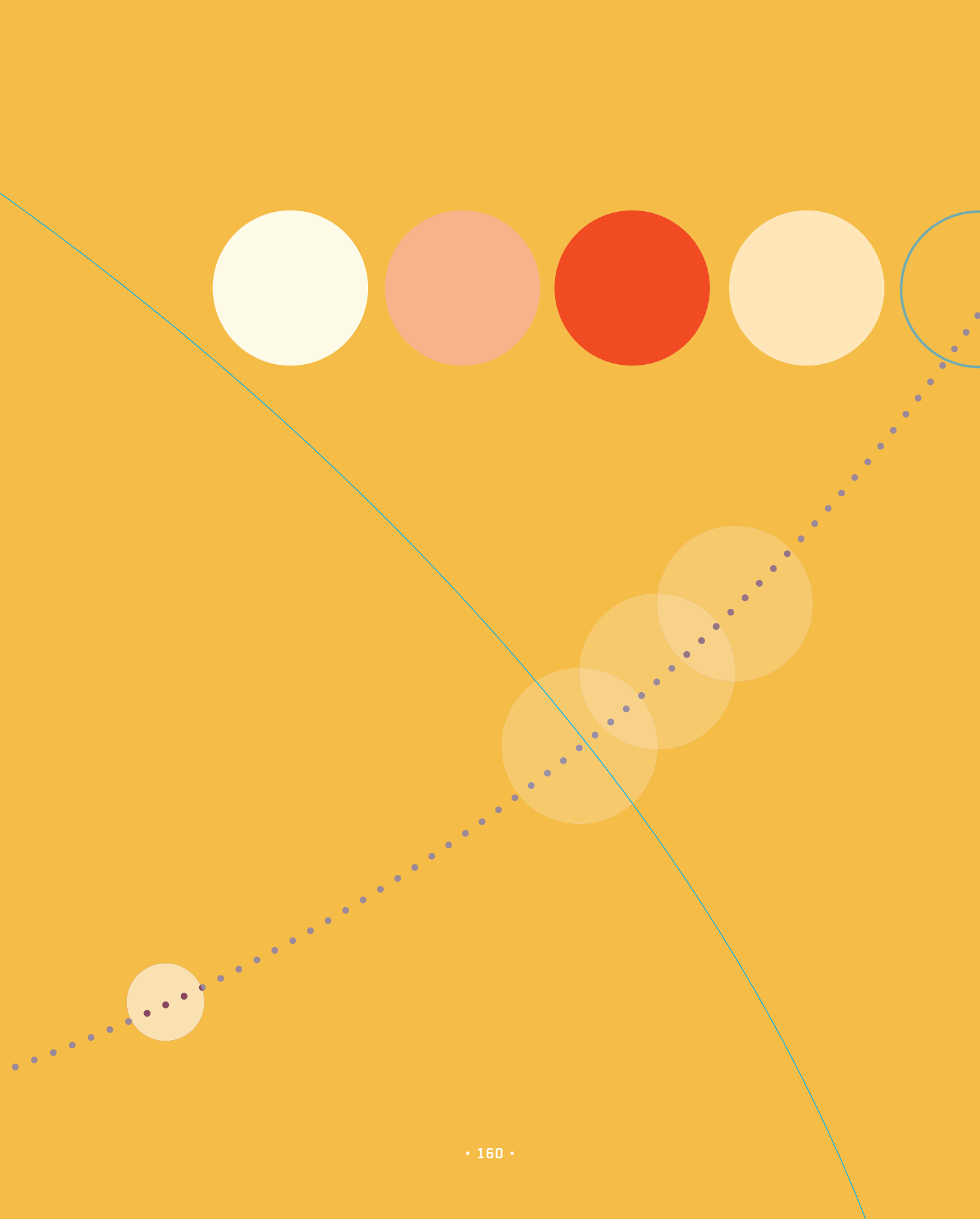
2

# BOUL DE CULT

LON

# 2. L'analyse

URES



# 2 BOUILLON DE CULTURES

## 2.1

# « Interpros » et fonctionnaires : une cohabitation à géométrie variable

Le mouvement de regroupement puis de concentration des mutuelles interprofessionnelles a véritablement démarré dans les années 1980. Il faisait suite à une série de regroupements locaux intervenus les années précédentes, suivant des modalités et un rythme différents en fonction des territoires. Mais le principal mouvement de concentration avait eu lieu dans les années d'après-guerre, à la création de la Sécurité sociale. Il avait concerné les mutuelles de la fonction publique, qui s'étaient constituées par grande administration au niveau national. L'ordonnance de 1947 leur accordait délégation pour la gestion du régime obligatoire d'assurance maladie.

Autant cette concentration s'était faite rapidement et dans un cadre législatif précis, autant celle concernant les mutuelles interprofessionnelles va durer une trentaine d'années et s'exercer dans un environnement de libre concurrence.

Dans les années 1980, le marché de la complémentaire santé s'élargit. Les retraits successifs de la protection sociale obligatoire justifient de plus en plus l'intervention des sociétés d'assurances. Celles-ci ont mis le pied à l'étrier en s'insérant – comme la loi de 1967 le leur permettait – dans la gestion du régime obligatoire d'assurance maladie-maternité des travailleurs indépendants (AMTI), qui les amène tout naturellement à assurer la part complémentaire. Elles sont aussi de plus en plus présentes dans le domaine de la prévoyance (indemnité journalière, invalidité, décès) en assurant pour le compte des entreprises les couvertures complémentaires contractuelles des salariés concernés par les « accords de mensualisation » de 1968.
Sur ce terrain, les caisses de retraite paritaires, qui se transforment peu à peu en « institutions de prévoyance », sont les plus actives, favorisées par leur présence historique dans la gestion des retraites complémentaires.

## SOCIAUX-LIBÉRAUX ET SOLIDARISTES

Si le mouvement de regroupement qui touche les mutuelles interprofessionnelles à la fin des années 1980 trouve principalement son origine dans ces causes externes, il s'appuie aussi sur la situation interne de ces mutuelles dans le mouvement : l'organisation pyramidale au sein de la FNMF fait cohabiter dans les « unions départementales » les petites mutuelles locales, interprofessionnelles, qui recrutent dans un rayon géographique limité, les mutuelles d'entreprise qui fonctionnent encore en milieu protégé, et les mutuelles de la fonction publique, qui bénéficient d'une quasi-exclusivité sur le marché de la complémentaire. Entre les familles mutualistes, les incompréhensions sont grandes. Du fait de leur situation sur le marché, les mutuelles interprofessionnelles sont d'esprit plutôt « social-libéral », par opposition à la vision plus « solidariste » des mutuelles de fonctionnaires. Celles-ci, tout comme les mutuelles d'entreprise, sont fortement marquées par la présence syndicale. La référence aux valeurs ancestrales du mouvement, qui devrait théoriquement réunir tout le monde, ne suffit pas toujours à apaiser les tensions.

La gestion en commun de réalisations sanitaires et sociales, au sein des unions départementales, permet dans certains cas de dépasser les différences de culture. Mais le financement de ces réalisations repose le plus souvent sur les caisses chirurgicales et les mutuelles locales, sans que celles-ci aient forcément le pouvoir décisionnaire. Aussi, les enjeux économiques qui accompagnent le développement de ces réalisations – révélatrices des capacités d'innovation du mouvement mutualiste et porteuses d'une image flatteuse auprès du grand public – ne manquent pas de susciter en interne quelques conflits de pouvoir, que l'absence de véritables règles de cohabitation rend d'autant plus difficiles à gérer.

Organisées nationalement, les mutuelles de la fonction publique disposent d'une force militante importante, qui bénéficie de conditions d'exercice favorables, grâce aux mises à disposition, détachements ou délégations de leurs administrations respectives. Cette force est structurée régionalement et localement, et permet de placer des hommes de qualité, formés et disponibles, à la tête de la plupart des unions départementales.

La situation est différente pour les mutuelles interprofessionnelles, qui ne disposent pas d'« élus permanents » et qui sont dirigées par des bénévoles, souvent retraités, dont la formation et l'expérience sont à dominante plus gestionnaire que militante. Confrontées à la fois à

**La référence aux valeurs ancestrales du mouvement ne suffit pas toujours à apaiser les tensions.**

la concurrence extérieure et à la cohabitation avec les mutuelles de la fonction publique, les mutuelles interprofessionnelles éprouvent le besoin de se renforcer, d'affirmer leur identité propre et de se développer sur des territoires qui restent encore, le plus souvent, dans les limites départementales.

## LE « PACTE D'UNION » : ORGANISER LA COEXISTENCE

La mise en place par la FNMF d'un « pacte d'union », en 1984, va rythmer la vie du mouvement pendant une quinzaine d'années. Il est destiné à « organiser la coexistence de structures horizontales interprofessionnelles avec des structures verticales à dominante professionnelle ». La principale mesure de ce texte consiste en l'obligation pour toutes les mutuelles d'adhérer aux unions départementales et d'en acquitter la cotisation « fédérative ». Toutefois, le pacte d'union limite à 33 % le poids d'une mutuelle dans les instances d'une union départementale. Cette limite explique la plupart des difficultés de cohabitation rencontrées ici ou là entre mutuelles interprofessionnelles et mutuelles de la fonction publique.

Ainsi, dans les Vosges, où la Caisse chirurgicale de la Mutualité vosgienne (ancêtre de Préviade et de Prévadiès) représente la majorité des effectifs, sa place dans la gouvernance est réduite et ne correspond pas à ses apports financiers. Ce sera une des raisons du conflit entre la mutuelle et l'union départementale, qui durera plusieurs années et entraînera la mise à l'écart de Préviade.

Dans le Loiret, au contraire, la Mutuelle du Loiret réintègre l'union départementale en 1984, après l'avoir quittée quelques années plus tôt, estimant que le pacte d'union lui assure désormais une représentativité correcte.

Dans d'autres départements comme le Tarn, qui n'avait pas fusionné ses mutuelles interprofessionnelles à cette époque, la limitation à 33 % a vraisemblablement retardé le processus de fusion, puisque le maintien d'une soixantaine de petites sociétés locales permettait de conserver la majorité, et même plus, au sein des structures de l'union départementale, qu'elles finançaient en totalité.

Encore fallait-il que ces petites mutuelles aient eu véritablement envie de fusionner. Car les notions de démocratie locale, de proximité de services sont encore fortement ancrées dans la mentalité mutualiste des années 1980-1990. Le pacte d'union, s'il ne favorise pas toujours la résolution des problèmes économiques, répond bien aux aspirations d'une génération de militants qui ont connu le développement constant des mutuelles sur des bases territoriales, dans une construction pyramidale : mutuelle de base-union départementale-fédération nationale.

La Vendée, la Côte-d'Or et la Loire-Atlantique en sont d'autres exemples typiques : la Vendée conservera jusqu'en 2001 une centaine de mutuelles locales, et seule la pression du nouveau Code de la Mutualité permettra de franchir le pas de la fusion départementale.
En Côte-d'Or aussi, une bonne centaine de mutuelles locales (51) se partagent le marché jusqu'en 1998 et la fusion dans la mutuelle départementale Pluralie, qui deviendra Releya après fusion avec la Caisse chirurgicale de l'Yonne.
La Loire-Atlantique, elle, compte encore 198 « sociétés de base » au début des années 1980 ; elle rassemble les trente-trois restantes en union des Garanties en 1990, mais ce n'est qu'en 2002 que la fusion

définitive sera réalisée, sous une dénomination plurielle (Mutuelles de Loire-Atlantique) qui est bien plus qu'une simple concession sémantique...

Dans tous ces cas, la fusion ne vient que confirmer une situation de fait sur le plan de la gestion : toutes ces petites sociétés sont en effet réassurées et gérées, partiellement ou totalement, dans des caisses chirurgicales et médico-chirurgicales, qui sont des services des unions départementales, sans avoir de personnalité juridique distincte. La structure « mutuelle » n'a donc dans ce cas pour objet que de maintenir une présence locale personnifiée par les dirigeants élus et de préserver une identité territoriale dans un ensemble plus vaste, le plus souvent départemental.

## DES POSITIONNEMENTS DIFFÉRENTS SUR LE MARCHÉ DE LA SANTÉ

Il est intéressant de comparer, à la fin des années 1980, la naissance de deux « pôles » qui vont former, une vingtaine d'années plus tard, Harmonie Mutuelle. L'un en Lorraine, l'autre dans le Centre-Ouest.

Les caisses médico-chirurgicales des quatre départements lorrains subissent alors les contrecoups de la crise économique qui désintègre le tissu industriel de la région et met en péril leur pérennité dans un marché qui se rétrécit. Sur le plan mutualiste, la prédominance des fonctionnaires dans les unions départementales ne permet pas de définir une ligne politique claire, à la fois sur le plan politique (opposition entre la culture libérale et la culture syndicale) et sur le plan économique pour la création et la gestion de réalisations sanitaires et sociales. Les difficultés rencontrées auprès de la FNMF pour développer la prévoyance et renforcer leur positionnement concurrentiel finiront par convaincre les mutuelles interprofessionnelles de la nécessité de s'unir régionalement et de développer une stratégie centrée sur les métiers de l'assurance.

Mêmes causes, mêmes effets : c'est pour des raisons similaires que les caisses chirurgicales de la Sarthe et de la Mayenne rejoindront Préviade quelques années plus tard. L a Camec, dans la région lyonnaise, adoptera la même orientation avant de participer à plusieurs regroupements dans le Sud-Est pour créer Mutuelle Existence.

À l'inverse, les caisses médico-chirurgicales des territoires d'Anjou, de Touraine et de Vendée sont totalement intégrées dans leurs unions départementales respectives, au sein desquelles elles sont majoritaires. Ce sont elles, donc, qui financent mais qui ont aussi la main sur la création et le développement des réalisations sanitaires et sociales, ce qui les amène à adopter un positionnement mixte d'assureur et d'offreur de soins. Leur regroupement, en 1988 (qui n'est pas encore une fusion), a bien pour objectif le développement des mutuelles interprofessionnelles, mais dans le cadre plus large d'une union interdépartementale qui associe les autres familles mutualistes, à la fois sur le plan politique et sur le plan gestionnaire.

D'autres mutuelles interprofessionnelles, dans des contextes différents, adoptent le même positionnement mixte, sans pour autant sauter les frontières de leur département. La Loire-Atlantique réunit ses forces interprofessionnelles en 1990 au sein d'une « union de garanties », séparée juridiquement d'une « union de réalisations » au sein de laquelle elles sont majoritaires, et d'une « union fédérative » qui fait le lien politique avec les autres familles mutualistes.

Dans le Tarn, l'Ariège, en Côte-d'Or, dans le Puy-de Dôme, les mutuelles interprofessionnelles, majoritaires, financent et animent des réalisations qui sont gérées en bonne entente avec les mutuelles de la fonction publique, au sein des unions départementales.

En Seine-Maritime, la rivalité entre deux mutuelles interprofessionnelles, dont l'une totalement intégrée dans l'union départementale, prend fin avec la fusion au sein d'Imadiès en 2000, au moment où le Code de la Mutualité impose la séparation des activités d'assurance et de distribution de soins. La nouvelle mutuelle restera très impliquée dans le fonctionnement des structures de soins.

Entre les deux voies, on trouve toute une série de mutuelles interprofessionnelles, moins importantes ou insuffisamment organisées, qui poursuivent leur route au sein des structures locales et nationales de la Mutualité Française, auxquelles elles participent sans forcément y tenir un rôle politique et économique majeur. C'est le cas dans le Val de France (Nièvre, Eure-et-Loir), les Alpes-Maritimes, en Tarn-et-Garonne, dans le Gers.
Qu'elles soient ou non intégrées aux unions départementales, d'autres, enfin, comme les mutuelles de Haute-Savoie et du Languedoc qui formeront Mutuelle Existence, comme la Complémentaire chirurgie-maladie de la Sarthe ou la Mutuelle du Loiret, choisissent de créer elles-mêmes leurs réalisations au sein d'une structure qu'elles contrôlent.

Le Code de la Mutualité de 2001, en séparant les activités, oblige les mutuelles à se recentrer sur leur métier de base (l'assurance) et à trouver des moyens nouveaux pour faire perdurer le positionnement mixte assurances-soins.
Au sein d'Harmonie Mutualité, la question est tranchée en 2000 par la création de l'union Harmonie Réalisations Mutualistes, qui a pour objet de coordonner les politiques en matière de réalisations sanitaires et sociales. Devenue Harmonie Services Mutualistes (2010), cette union constituera le « fer de lance » du groupe pour les activités de livre III, et légitimera la posture d'« acteur global de santé » défini dans ses orientations stratégiques.

## FNMF-FNMI : « JE T'AIME… MOI NON PLUS ! »

Durant toute la période de regroupement des mutuelles interprofessionnelles, la relation de celles-ci avec la Fédération nationale de la Mutualité Française est étroitement liée à leur position au sein des unions départementales. Plus le degré d'intégration – parfois de confusion – est important dans les unions départementales, plus leur participation à la vie fédérale est forte, et plus les orientations politiques nationales sont déclinées localement.

À l'inverse, les mutuelles marginalisées dans leur union départementale ont du mal à accepter les directives fédérales et à se fondre dans un mouvement dont elles contestent les options politiques et économiques.

Dans ce cadre, le rôle de l'Union nationale des caisses chirurgicales, qui deviendra la Fédération nationale de la Mutualité interprofessionnelle (FNMI, 1993), chargée de représenter les mutuelles interprofessionnelles au sein de la FNMF, aura du mal à s'affirmer. Écartelées entre les « légitimistes fédéraux » et les partisans d'une ligne dure pouvant aller jusqu'à la scission avec la FNMF, empêtrées dans des « conflits frontaliers » entre les mutuelles adhérentes, les instances de la Mutualité interprofessionnelle n'ont jamais pu véritablement affirmer

**Les unes et les autres ont plus que jamais besoin de se nourrir des valeurs mutualistes pour éviter les affres de la banalisation.**

une ligne politique claire et peser valablement dans les orientations du mouvement mutualiste en général.
La FNMI a souffert, de ce point de vue, de la comparaison avec son homologue de la Mutualité Fonction publique (MFP), qui disposait d'une organisation parfaitement maîtrisée et d'une cohésion politique très efficace dans l'exercice du « lobbying » fédéral.

Suivant les périodes, l'influence des uns ou des autres, et la personnalité des présidents, les rapports FNMF-FNMI varient du froid… au chaud. Les oppositions concernent souvent des questions de politique interne qui découlent de l'organisation fédérale. Ferme sur les principes mais conscient des réalités du terrain, le président de la FNMF, Jean-Pierre Davant, a, dès sa prise de fonction (1992), situé les rôles de chacun, en s'efforçant de respecter les spécificités de chaque « famille » mutualiste. Il charge son secrétaire général, Guy Herry, de revoir avec celles-ci les critères de représentation. La réforme votée en 1994 porte à 49 % maximum la représentativité d'une seule mutuelle dans une union départementale et renforce la présence interprofessionnelle dans les instances fédérales.

Avec l'arrivée de Bernard Eyraud (52), autre représentant interprofessionnel, au poste de trésorier général de la FNMF (1999), et la présidence de Maurice Ronat à la FNMI, on assiste à une stabilisation des rapports et même à une certaine convergence de vues qui se traduira notamment dans le transfert des compétences en matière de prévoyance de la FNMF à l'Union de prévoyance de la Mutualité Française (2002) puis à la SA Mutex (2011), et dans la réforme des structures fédérales (2008).
Les mutuelles qui formeront Harmonie Mutuelle ont régulièrement participé à la vie de la FNMI. Certains de leurs dirigeants ont même occupé à diverses périodes des postes de responsabilité au sein de cette instance, tels René Balland (Préviade, vice-président), Bernard Richer (Harmonie Mutualité, vice-président), Daniel Thiriet (Prévadiès, trésorier), Roger Lassevaine (Mutuelles du Tarn, secrétaire général adjoint), Jacques Moignard (Santévie, secrétaire général) ou Daniel Hannotin (Préviade) et Lucie Le Port (Mutouest), membres du Bureau.
Guy Herry, président de Mutouest puis de Préviade-Mutouest, a joué un rôle charnière entre la FNMF, dont il fut secrétaire général de 1993 à 2009, et la FNMI, où il occupa un poste au conseil d'administration.

Malgré ses limites au niveau politique, la FNMI aura été néanmoins un lieu de rencontres et de réflexions, qui ont souvent précédé et accompagné des opérations de regroupement. Elle a été à l'origine, en particulier, dans les années 1980, des premières formations spécifiquement mutualistes sur les questions de stratégie et de marketing. Faute de les maîtriser, elle a accompagné les mouvements de regroupement régional dans les années 1990 (Préviade, ATV, Mutouest, Imadiès, Santévie, Spheria, Ociane, Mutalpes), puis celui des premières structures à dimension nationale dans les années 2000 (Harmonie, Eovi, Adrea). Même si ses missions ont été peu à peu réduites, la FNMI offre toujours l'avantage de regrouper et de faire dialoguer entre elles des mutuelles interprofessionnelles de toutes origines et de toutes dimensions (53).

La situation du marché s'est considérablement modifiée depuis l'application des directives européennes et le Code de la Mutualité de 2001. Les mutuelles de la fonction publique sont désormais, elles aussi, soumises à la concurrence avec l'apparition du « référencement », qui oblige les ministères à choisir un ou des organismes complémentaires référents pour la protection de leurs agents. Cette situation a provoqué une importante évolution des mentalités chez les dirigeants

de ces mutuelles, obligés désormais d'intégrer, comme les mutuelles interprofessionnelles une trentaine d'années plus tôt, les notions d'actuariat, de marketing, d'action commerciale, pour s'adapter à un marché de plus en plus ouvert et à des comportements d'adhérents marqués par l'empreinte consumériste.

## UN « ALIGNEMENT CULTUREL »

C'est ainsi qu'on a vu naître, à partir du milieu des années 2000, les premiers « groupes » de mutuelles de la fonction publique, avec des objectifs (regroupement de moyens, solidarité financière, stratégie de développement commune, etc.) semblables à ceux de leurs collègues interprofessionnels… et avec les mêmes conséquences sur l'évolution de leur structure commune de représentation, la Mutualité Fonction publique, vidée d'une grande partie de sa substance.
Même si toutes les mutuelles se retrouvent désormais sur le même « terrain de chasse » et sont donc potentiellement concurrentes, cet « alignement culturel » aura finalement contribué à rapprocher les deux grandes familles mutualistes au sein de la FNMF. En écartant les querelles de méthode au profit d'un réalisme économique partagé, les unes et les autres ont plus que jamais besoin de se nourrir des valeurs mutualistes pour éviter les affres de la banalisation.

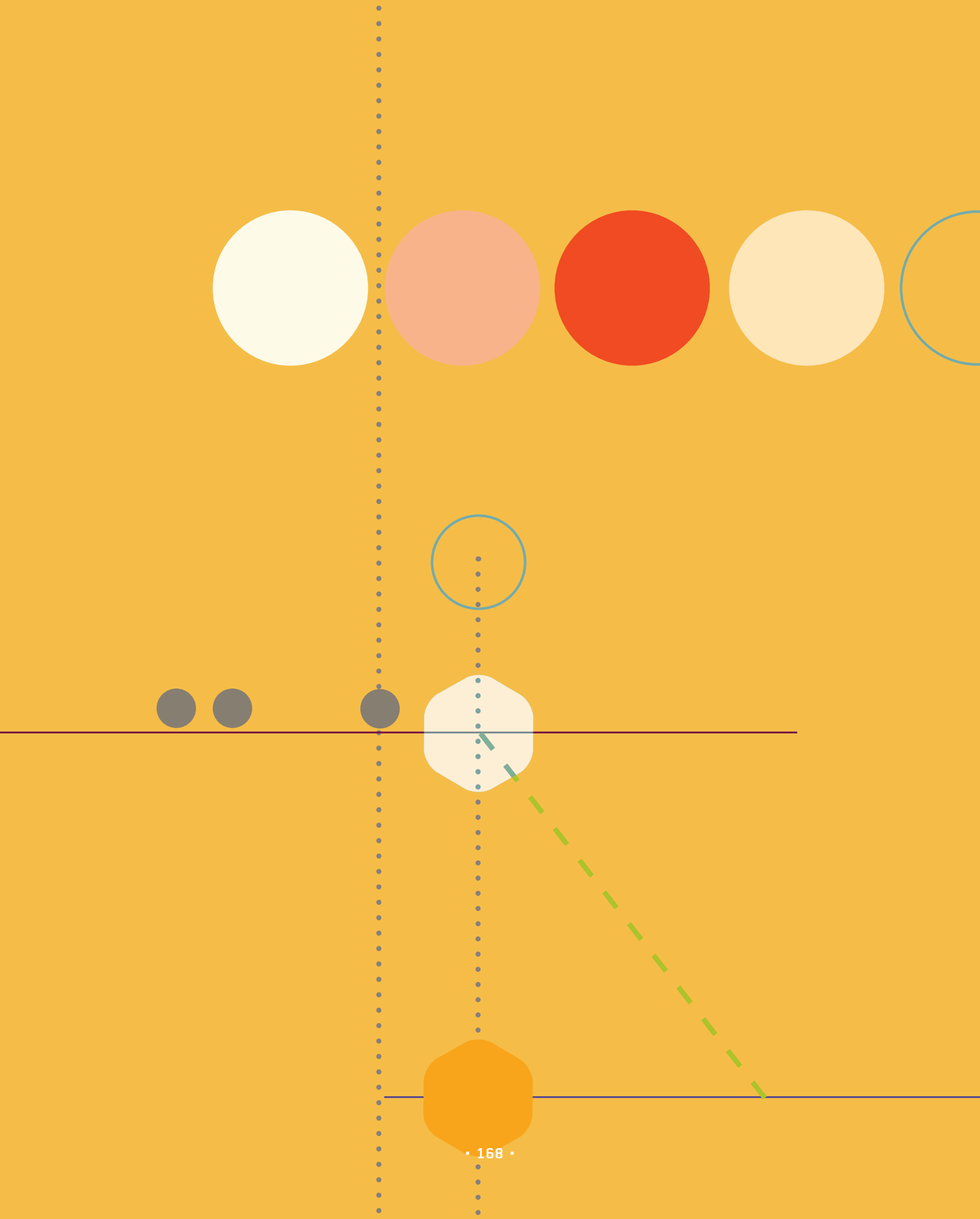
La réforme des structures de la FNMF de 2008, en remettant les mutuelles, quelle que soit leur origine, au cœur du dispositif fédéral, a pu ainsi bénéficier d'un large consensus. Le mouvement de concentration s'est poursuivi avec la même force dans le secteur interprofessionnel et dans celui de la fonction publique. Après être passé sous la barre des 1000 en 2008, le nombre de mutuelles de livre II recensées par l'Autorité de contrôle prudentiel (ACP) dépasse à peine les 600 en 2013.

La FNMF, pour sa part, ne compte plus que 500 mutuelles de livre II adhérentes, représentant 95 % des effectifs mutualistes dans le pays.

Les mutuelles alors membres de l'union Harmonie Mutuelles, ont largement participé à ces évolutions, à la fois dans les unions départementales où elles étaient présentes et au sein même des instances fédérales.
Guy Herry d'abord, en tant que secrétaire général de la FNMF jusqu'en 2009, Daniel Thiriet, Daniel Havis, Stéphane Junique, Michel Martin, au Bureau, au comité exécutif et dans diverses commissions ont contribué à l'évolution de ces dossiers aux côtés des présidents Jean-Pierre Davant, puis Étienne Caniard (à partir de 2011). En 2013, Marie-Thérèse Berder a rejoint Martine Janot au conseil d'administration de la FNMF qu'a quitté Daniel Thiriet, alors que Joseph Deniaud est devenu membre du Bureau.

La réforme a introduit une représentation des mutuelles proportionnelle à leur effectif. Elle a notamment créé, dans la gouvernance des unions départementales, un « collège financeur », réservé aux mutuelles qui ont contribué ou contribuent aux investissements dans les services de soins et d'accompagnement mutualistes. Conformément au dispositif mis en place par la FNMF, Harmonie Mutuelle est représentée à ce titre dans les unions territoriales livre III : Indre-Touraine, Vendée, Anjou-Mayenne, Tarn, Ariège, Loire-Atlantique, Cher.

(51) Des noms « à faire rêver » que cite le président de Releya devant l'assemblée générale de Prévadiès (2009) : « Nuits-Saint-Georges, Époisses, Chambertin, Amour de Nuits »…
(52) Bernard Eyraud, président de la Mutualité de la Drôme, était alors membre du Bureau de la FNMI. Il sera le premier président de l'UNPMF.
(53) L'UNCCM, ancêtre de la FNMI, comptera jusqu'à 130 mutuelles adhérentes dans les années 1970. Ses effectifs ont représenté, suivant les périodes, entre le quart et le tiers des effectifs de la FNMF. En 2012, la FNMI comptait 31 mutuelles pour 9,5 millions de personnes protégées.



# 2 BOUILLON DE CULTURES

## 2.2 Des sociétés de personnes

Les mutuelles sont d'abord et avant tout des sociétés de personnes. Juridiquement, certes, mais aussi naturellement. Parce que l'élan de solidarité qui pousse tels ou tels groupes, telles ou telles collectivités à se grouper puise ses fondements dans la nature humaine, dans le besoin des hommes de rechercher collectivement des réponses aux besoins que l'individu seul ne peut assumer. Les mutuelles qui ont précédé Harmonie Mutuelle, puis qui l'ont créée, répondent toutes à cette définition. C'est en quelque sorte leur ADN commun qui a conduit les hommes qui les dirigeaient à se rassembler au nom de l'intérêt général, au-delà des origines culturelles, des courants de pensée, des options religieuses ou des opinions politiques.

Aux rites autour de la mort, à l'assistance aux plus nécessiteux correspond le caractère religieux des premières structures mutualistes organisées au XIXe siècle. Avec une forte présence d'ecclésiastiques ou de laïcs engagés dans la religion, dans la création et l'animation de ces sociétés « de bienfaisance » ou « d'assistance ».

Aux luttes pour la reconnaissance des droits des travailleurs, en pleine révolution industrielle, est liée une première forme de mutualité d'entreprise, corporatiste, revendicative, refuge des premiers leaders syndicaux.

Au développement des « sociétés de secours mutuels », promues par Napoléon III, sont associés le contrôle par les notables locaux et le regroupement autour des collectivités territoriales, chargées d'assurer la « paix sociale »... et de veiller à l'état de santé d'une main-d'œuvre indispensable à la révolution industrielle que connaît le pays.

À l'origine de la création et du développement des « caisses chirurgicales », dans l'entre-deux-guerres, on trouve souvent des chirurgiens, propriétaires ou actionnaires de clinique, pour lesquels la mutuelle, œuvre de solidarité certes, est aussi un moyen de solvabiliser l'offre de soins...

La Mutualité n'échappe pas à l'histoire...

Dans les années d'après-guerre, une fois la création de la Sécurité sociale « digérée » par des dirigeants mutualistes à la fois inquiets de cette « concurrence institutionnelle » et profondément attachés à la notion de liberté d'adhésion, les mutuelles locales commencent à se regrouper par affinités (professionnelles ou géographiques) et mettent au point des systèmes de solidarité financière au travers de caisses de réassurance gérées au niveau départemental.

## L'ENGAGEMENT DANS LA VIE DE LA CITÉ

En Touraine, en Anjou, en Eure-et-Loir, en Vendée, en Côte-d'Or, dans le Puy-de-Dôme, le Tarn, le Loiret, le tissu des mutuelles territoriales est très dense et celles-ci tiennent à leur identité. Ces mutuelles, et par voie de conséquence leurs caisses départementales, sont le plus souvent gérées par des notables locaux. On y trouve des avocats, des médecins, des notaires, des cadres d'entreprise, bien implantés sur leurs territoires respectifs, menant parfois de pair carrière mutualiste et carrière politique... L'Union mutualiste de Côte-d'Or compte jusqu'à quatre conseillers généraux dans son conseil d'administration dans les années 1960 !

La tradition perdurera au-delà des fusions successives, malgré une volonté clairement affirmée d'indépendance politique. Mais, comme pour la religion, les mutuelles ont inventé une sorte de « laïcité politique » qui permet à tous les courants de pensée de se manifester et aux individus de prolonger leur engagement mutualiste par un autre engagement, plus large, dans la vie de la cité.

Michel Martin, président de l'Union mutualiste de Côte-d'Or au titre de sa mutuelle Pluralie (Releya), exercera plusieurs mandats municipaux dans sa commune de Quetigny. De même pour Bernard Richer, président de Touraine Mutualiste dans sa ville de Saint-Cyr-sur-Loire. Yves Calippe, administrateur de la COCM de la Sarthe, sera maire adjoint du Mans, tout comme Eugène Guibert (président des mutuelles de Vendée) durant deux mandats dans les années 1980-1990 à Saint-Georges-de-Montaigu.
En Lorraine, on trouve, à la tête des caisses chirurgicales qui vont créer Préviade (1988), des dirigeants patronaux, un avocat, un ecclésiastique... L'un des présidents, René Balland, fera une longue carrière mutualiste

**Les mutuelles ont inventé une sorte de laïcité politique qui permet à tous les courants de pensée de se manifester.**

et municipale comme maire de son village de Lépanges-sur-Vologne (Vosges). De même pour Nicole André, fidèle administratrice et adjointe au maire de Velaines (Meuse), ou pour Pascal Mauroy (Altéis), maire de Boulzicourt (Ardennes).

Pour sa part, Jacques Moignard, président de Santévie, sera conseiller général et maire de Montech (Tarn-et-Garonne) avant d'abandonner ses fonctions mutualistes lorsqu'il deviendra député de son département en 2012. À la même période, son secrétaire général à Santévie, Roland Sturmel, est conseiller municipal à Auch (Gers) au titre d'une formation politique concurrente…
Stéphane Junique, président d'Harmonie Services Mutualistes, est adjoint au maire de Nantes depuis 2008.

## CHRÉTIENS-DÉMOCRATES, PATRONS SOCIAUX, SYNDICALISTES RÉFORMISTES…

Dans la région lyonnaise, au sein de la mutuelle Camec, dans les années 1980, le recrutement des administrateurs est à prédominance de « cols blancs », cadres lyonnais du secteur bancaire essentiellement, marqués par une culture « chrétienne-démocrate ». Cadre comptable dans un établissement public, Gilles Bonhomme a longtemps été administrateur de cette mutuelle avant de devenir, à sa retraite, président de Mutuelle Existence (2008).

Son trésorier, François Mourgues, issu de Mutuelle du Sud, dirige, lui, un centre hospitalier dans le Gard.
Gabriel Guy, président de Santévie-UMT (Tarn) en 2002 puis de Santévie (2010), a exercé professionnellement dans le secteur de l'habitat social, avant de terminer sa carrière à la direction d'un organisme municipal HLM.

Son prédécesseur dans le Tarn, Yves Robert, était artisan vannier. Comme lui, nombre de travailleurs indépendants ont connu la période, jusqu'à la fin des années 1960 (54), où la mutuelle locale était la seule protection contre la maladie pour toute la famille. D'où leur engagement important, en particulier dans le cas de mutuelles entièrement réservées à leurs professions, comme l'ont été longtemps les mutuelles Action. Leurs présidents, l'artisan pâtissier Raymond Gaudin dans les Côtes-d'Armor et le commerçant buraliste Jacques Garrec dans le Finistère, étaient respectivement président de la chambre des métiers et président du syndicat professionnel de leur département.

Dans le même esprit, l'agriculteur et syndicaliste agricole Eugène Guibert, au départ simple adhérent de la mutuelle de Saint-Georges-de-Montaigu, a connu à partir de 1961 la mise en place de l'assurance maladie obligatoire des exploitants agricoles (Amexa), avant de devenir président de sa mutuelle locale (1977) puis, au niveau départemental, de la Mutuelle de Vendée (2001).

Dans la vallée de l'Arve et en Haute-Savoie, les mutuelles se sont développées, autour des années 1960-1970, dans le tissu industriel, avec un fort appui patronal. Pas étonnant, donc, de retrouver à la tête de celles-ci (MACHS, Simaf, Simic) des chefs d'entreprise, des responsables des ressources humaines, des artisans et commerçants, tous impliqués dans les instances professionnelles patronales et leurs prolongements sociaux.
Administrateur de sa mutuelle d'entreprise, avant de devenir secrétaire

général de Mutuelle Existence (2008), Gilles Boddele a connu la Mutualité à travers ses fonctions aux ressources humaines puis à la direction d'un grand groupe industriel savoyard.

De même, Daniel Thiriet, vice-président puis président de Préviade, a réalisé une grande partie de sa carrière professionnelle à la direction de la fédération patronale du bâtiment et travaux publics des Vosges, avec laquelle la mutuelle avait tissé des liens étroits dans le cadre des premiers contrats collectifs d'entreprise, à la fin des années 1970.

En Normandie, la fusion au sein d'Imadiès (2000) a permis de réunir notables chrétiens du Havre – dont le président de la MCM de Seine-Maritime, l'avocat Marc Legrand – et socialistes laïques de Rouen groupés autour de l'instituteur Paul Bennetot.

La source syndicale aussi a fourni de nombreux militants aux mutuelles interprofessionnelles. Soit en complément de leur activité syndicale, soit par « reconversion » de la fonction revendicative vers la fonction gestionnaire, soit parfois les deux.

Les élus mutualistes de Mut'29 (Finistère), dont le président Guy Herry est la figure de proue, en sont directement issus. Ils seront les porte-parole d'une pratique mutualiste volontariste, exigeante envers les pouvoirs publics – quels qu'ils soient – et ouverte à la concertation avec les partenaires sociaux. Ils seront rejoints, au fil des fusions, par des responsables de mutuelles d'entreprise qui intégreront Prévadiès, tel François Rosso, président de la mutuelle Somilor, en 2005.
Dans le prolongement de l'action du syndicalisme chrétien autogestionnaire, les présidents successifs des mutuelles de Loire-Atlantique (Marcel Peyraud, Marguerite Aubry, Joseph Deniaud) ont drainé derrière eux les forces syndicales des entreprises et mis en place autour de la mutuelle un système complet de gestion des affaires sociales qui va des caisses d'assurance maladie au logement social, en passant par le crédit, les loisirs et les services de soins.

D'autres militants syndicaux, parfois plus isolés, ont aussi grossi les rangs mutualistes : président de Mutuelle du Sud en 1985, Marcel Sapet, directeur d'un établissement médico-social, a fait ses classes en tant que syndicaliste CFTC dans le régime minier.

Bernard Dif en Auvergne a cumulé ses fonctions de président d'Auvergne Mutualiste, à la fin des années 1980, avec celles d'administrateur de la caisse d'allocations familiales au titre de la CGT. Bernadette Barral, issue de la même organisation, a participé à la fusion d'Imadiès en tant que présidente de la Caisse mutualiste de l'Orne. Elle sera, en 1982, l'une des premières femmes élues au conseil d'administration de la FNMF.

## AU-DELÀ DES FRONTIÈRES PROFESSIONNELLES

De façon plus atypique, on pourrait s'étonner de trouver dans le cercle des dirigeants de mutuelles interprofessionnelles bon nombre de fonctionnaires dont certains, tel Claude Hemme, un des pionniers d'Harmonie, à des postes importants.
La raison tient à la structure de certaines mutuelles, intégrées juridiquement dans leur union mutualiste départementale par le biais d'une caisse de réassurance ou d'une caisse médico-chirurgicale, et de ce fait dépendantes de ces unions sur le plan de la gouvernance.
C'est notamment le cas pour les mutuelles interprofessionnelles d'Anjou, de Touraine et de Vendée, qui créent ATV en 1988. À cette

époque, le développement des unions départementales et de leurs services passait par le développement de ces mutuelles, et les dirigeants de l'union devaient en tenir compte, quelle que soit leur famille mutualiste d'origine.

Des hommes comme Claude Hemme (Mutuelle générale de l'Éducation nationale, secrétaire général de l'Union mutualiste d'Indre-et-Loire) et Gabriel Rivasseau (Mutuelle générale des PTT, président de l'Union mutualiste de Vendée) l'avaient bien compris. Profondément attachés à leur territoire, la défense et la promotion de celui-ci sur le terrain mutualiste dépassaient largement pour eux les origines professionnelles des dirigeants.

Dans les années 1980-1990, on trouve des situations similaires en Normandie, où le président de l'union départementale, Paul Bennetot (MGEN), préside également la Mutuelle familiale de Seine-Maritime, et dans l'Orne, où Marius Leclercq (vice-président national de la MGPTT) préside l'union départementale et occupe le poste de vice-président de la caisse médico-chirurgicale.

En Eure-et Loir, le secrétaire général de l'union départementale, Jean Depint (MGEN), et le trésorier général, François Rioux (mutuelle des préfectures), jouent un rôle clé dans le regroupement de la Mutuelle d'Eure-et-Loir  Santé avec ses consœurs du Loiret et de la Nièvre. De même dans l'Indre, où le président Philippe Ardelet (MGEN) est à l'origine du retour de son union départementale, en 2002, au sein d'Harmonie Mutualité.

Même lorsque la mutuelle interprofessionnelle est indépendante de l'union départementale, il arrive qu'elle soit présidée par un fonctionnaire. C'est le cas dans la Sarthe, où le président de la COCM jusqu'en 1982, Marcel Guillois, est commissaire de police.

Toutes ces situations prennent fin progressivement, au gré des fusions, des fins de mandats ou des réorganisations internes, par séparation des activités de soins et d'assurance. Elles sont définitivement abolies avec la mise en application (2003) du nouveau Code de la Mutualité.

(54) Le régime obligatoire d'assurance maladie-maternité des travailleurs indépendants n'a été créé qu'en 1966 (loi du 12 juillet) et mis en place effectivement à partir de 1969.

# 2 BOUILLON DE CULTURES

## 2.3 Unionistes et fusionnistes

Les différences de culture entre les mutuelles expliquent le plus souvent les écarts de méthode dans le traitement et les modalités des fusions successives.

Dès les premiers signes de rapprochement, à la fin des années 1980, deux écoles se dessinent : les « unionistes », favorables à une construction progressive basée sur des structures d'union dans lesquelles se retrouvent les mutuelles sans perdre leur personnalité juridique, et les « fusionnistes », partisans de la solution plus radicale qui consiste à fondre purement et simplement les mutuelles dans une seule structure.

Les deux écoles, « unioniste » et « fusionniste », ont cohabité pendant une trentaine d'années, s'adaptant au gré des événements, des circonstances et des hommes, avant que les « fusionnistes » ne l'emportent définitivement au nom du réalisme économique, de l'efficacité décisionnelle et surtout des impératifs réglementaires introduits par le Code de la Mutualité à partir de 2001.
Mais très souvent la méthode « unioniste » n'a été qu'une étape, plus ou moins longue suivant les cas, sur la voie de la fusion.

## L'UNION, ENTRE PROXIMITÉ ET SUBSIDIARITÉ

L'exemple de l'union ATV, qui deviendra Harmonie Mutualité, est le plus flagrant : si la nécessité de se regrouper saute aux yeux dans les premières réflexions stratégiques (1986), il n'y est encore question que de « mise en commun des moyens de gestion ».

Pas question alors de franchir le pas sur le plan politique : déposséder les mutuelles – et donc leurs élus – de leur capacité décisionnaire eût été à coup sûr courir à l'échec !

La structure d'union, qui ajoute en fait un étage supplémentaire de mise en commun sans toucher à l'activité initiale de chacun, offre l'avantage de permettre aux gens de se rencontrer, d'échanger et de construire ensemble. À condition que les règles soient bien établies, comprises et respectées par chacun. C'est ce qui amène, par exemple, le président Claude Hemme, en 1997, à préciser, pour l'union Harmonie Mutualité, la répartition entre « proximité », domaine exclusif de chaque composante, et « subsidiarité », qui donne au groupe les moyens de faire progresser chacune.

À cette époque, au sein d'Harmonie Mutualité comme au sein de Spheria ou de Santévie, toutes trois adeptes de la méthode « unioniste », les débats sont vifs entre partisans d'une forte autonomie locale et défenseurs d'une véritable concentration de moyens.

Pour Spheria Val de France, les dossiers du système d'information et celui des 35 heures constitueront le ciment qui favorisera la fusion (2003) des trois mutuelles (Loiret, Eure-et-Loir, Nièvre) qui cheminaient ensemble depuis une dizaine d'années au sein de divers regroupements par le biais d'une simple union technique.

Santévie, elle, avait réussi, dans un montage certes complexe, à fusionner la partie opérationnelle au sein d'un GIE « entreprise unique » (2004), sans toucher à l'autonomie des mutuelles, qui se retrouvaient toutefois dans une union de réassurance. C'est le retrait d'une fraction des mutuelles (2008) qui a modifié complètement la stratégie des « restantes » en les amenant en deux ans à la fusion régionale (2010), puis deux ans plus tard à la fusion dans Harmonie Mutuelle.

On constate, à travers cet exemple, la fragilité de la solution « unioniste » : hors d'une certaine unanimité dans les décisions, point de salut, puisque chacun peut s'en retirer sans dommage ! En revanche, en poussant au consensus, elle oblige à mettre en place des méthodes qui reposent sur le dialogue et qui associent un maximum de personnes aux décisions. Plus longues à prendre, les décisions n'en sont pas moins partagées…

C'est tout l'esprit de la construction progressive d'Harmonie Mutualité jusqu'à la fusion des neuf mutuelles en 2008. Aux commandes de cette structure à partir de 1997, François Venturini doit composer avec

la volonté d'indépendance des uns, le souci économique des autres, et les inévitables ambitions personnelles… Les commissions, groupes de travail, comités, séminaires se multiplient et regroupent dirigeants élus et collaborateurs salariés.

La concertation permanente est le prix à payer pour faire avancer les esprits dans une démarche collective.

L'union laisse à chacun en interne des espaces de liberté qu'il faut savoir mettre au service de l'intérêt général. En externe, elle peut offrir des perspectives, car il s'agit d'une structure ouverte : « Les structures fusionnées sont certes plus simples à diriger. Mais la fusion fige le périmètre, ce que ne souhaite pas Harmonie Mutualité, qui veut conserver sa capacité à nouer de nouveaux partenariats. » (55)

Deux ans après cette déclaration de François Venturini, la création avec Prévadiès (2004) d'Alliance Mutualiste (qui deviendra Harmonie Mutuelles) s'inscrit dans ce processus. Et l'arrivée successive dans l'union Harmonie Mutualité de mutuelles d'origines professionnelles et de territoires différents va renforcer celle-ci jusqu'à l'amener naturellement à la fusion (2008).

## LA FUSION, UN PROCESSUS IRRÉVERSIBLE

L'école « fusionniste » est, elle, plus radicale. Directeur général de Préviade, qui a fusionné dès la fin des années 1980 plusieurs mutuelles lorraines, Michel Joliot en résume la philosophie : « La fusion est un processus irréversible qui condamne à la réussite. Contrairement à l'union, on ne peut pas faire marche arrière. » (56)

La fusion convient particulièrement au tempérament rigoureux et discipliné des Lorrains. « On est tous des Teutons », explique Michel Joliot, qui n'hésite pas pour autant à exporter sa méthode jusque dans l'Ouest. Sans avoir forcément la même culture, les mutuelles interprofessionnelles de Sarthe et de Mayenne connaissent les mêmes problèmes relationnels avec la FNMF. Et, comme Préviade, elles sont suffisamment fortes économiquement et indépendantes juridiquement pour vivre en dehors des unions départementales.

À la fin des années 1990, Préviade atteint une taille respectable (700 000 adhérents), qui renforce ses positions par rapport à la Fédération. La fusion, alors, s'avère un redoutable outil politique. La deuxième vague de fusion avec Mutouest (2003) en sera l'illustration.

En Rhône-Alpes, si la construction de la mutuelle Camec-MSM Mieux-Être, dans les années 1980 à 2000, fait appel au processus de fusion, c'est le souci d'homogénéité professionnelle et territoriale qui domine, dans la recherche d'une taille minimale permettant à la mutuelle d'exister régionalement sans rechercher pour autant à s'intégrer dans les instances « officielles » de la Mutualité. Les fusions successives en Haute-Savoie et en région lyonnaise, entre des structures très proches sociologiquement (petites entreprises, commerçants, artisans, cadres), permettront de répondre à cet objectif (160 000 adhérents en 2002). Tout comme, quelques années plus tard, la fusion avec Mutuelle du Sud permettra de faire la jonction avec les territoires du Languedoc.

Outil stratégique, la fusion a aussi besoin des circonstances pour se matérialiser. Souvent, il s'agit de saisir les opportunités de fin de carrière (directeur) ou de fin de mandat (président)… quand il ne s'agit pas de les anticiper !

La mise au ban par la FNMI du président de la Mutuelle chirurgicale et médicale de la Mayenne (1995) a largement contribué à la fusion ultérieure de celle-ci avec Préviade.
La succession de Jean-Claude Caussan, directeur de la COCM de la Sarthe, est intégrée dans le processus de fusion avec Préviade (1996), qui doit beaucoup à son amitié avec Michel Joliot.

La fusion Préviade-Mutouest de 2003, outre son caractère éminemment politique avec le retour de Préviade dans la FNMF, s'inscrit dans la recherche d'une solution au départ en retraite de son directeur.

## LA CONFIANCE ENTRE LES HOMMES, CLÉ DU SUCCÈS

Mais la fusion est une affaire de confiance entre les hommes, comme en témoigne Guy Herry : « Contrairement aux fusions capitalistiques, nos démarches de rapprochement, de regroupement, de fusion ne reposent pas sur des capitaux mais sur des valeurs partagées, sur la confiance, les engagements réciproques, le respect de la parole donnée. »

Daniel Havis n'explique pas autrement la fusion entre Imadiès et Préviade-Mutouest, conclue en moins de deux années (2004-2006), sans véritable négociation ni grande délibération intermédiaire : « On a tous les deux le respect de la parole donnée. C'est le fondement de l'amitié. »
Directeur de Préviade pendant une dizaine d'années (1988-2001), Michel Joliot résumera d'une formule imagée le poids de la confiance à accorder à ses interlocuteurs dans ses diverses expériences de regroupement : « J'ai appris à sauter sans parachute. »
Plus généralement, la confiance est à la base du succès dans la relation président-directeur au sein de chaque mutuelle ou regroupement, quelle qu'en soit la nature juridique. S'il peut être responsable des échecs, le « couple » est indissociable des succès. En règle générale, il fonctionne d'autant mieux qu'il est dissemblable et complémentaire.

Au président les affaires politiques, la représentation ; au directeur, le secteur opérationnel et la bonne marche de l'entreprise. Cette répartition théorique des rôles, véritablement mise en œuvre dans les mutuelles interprofessionnelles dans les années 1970-1980, a longtemps été un point de désaccord « méthodologique » avec les mutuelles de la fonction publique, dans lesquelles les élus tenaient fréquemment les deux rôles. Mais elle s'explique par la disponibilité permanente nécessaire au fonctionnement des entreprises mutualistes, et, au fur et à mesure des évolutions, par les expertises indispensables au fonctionnement et au développement de celles-ci. Question d'équilibre, donc, de respect et de confiance réciproque entre les hommes.

Président d'Harmonie Mutualité, Claude Hemme rend hommage régulièrement à l'action de ses directeurs successifs, André Geffard et François Venturini, qui reconnaissent, eux, les talents de fédérateur, d'animateur et de stratège de leur président.

Avec Guy Herry à la présidence, c'est une autre partition qu'ont eu à jouer les deux hommes. Le tempérament de « combattant » du président a besoin parfois de la souplesse et du savoir-faire du manager, et réciproquement.

Le rôle des Hommes évoqué tout au long de ce chapitre – et implicitement tout au long de cet ouvrage – s'entend bien sûr dans son sens générique. Mais la majuscule et la minuscule se confondent souvent, tant le genre masculin est omniprésent dans l'histoire d'Harmonie

**Souvent, il s'agit de saisir les opportunités de fin de carrière (directeur) ou de fin de mandat (président).**

Mutuelle, comme il l'est généralement dans toute l'histoire mutualiste. On ne peut toutefois passer sous silence le rôle essentiel tenu par certaines femmes dans la construction de la première mutuelle santé de France.

## LES FEMMES, UN RÔLE À CONFORTER

Lucie Le Port, présidente de la mutuelle du Morbihan, a été particulièrement active dans la fusion qui a donné naissance à Mutouest (2000), puis dans le rapprochement avec Préviade (2003). Elle sera d'ailleurs ensuite trésorière générale de Prévadiès et siégera au conseil d'administration de la FNMF.

Dans l'Orne, Bernadette Barral, présidente de la Caisse mutualiste complémentaire de l'Ouest, a participé à la fusion au sein d'Imadiès (2006), après avoir été une des premières femmes élues au conseil d'administration de la FNMF (1982).
En Bourgogne, Renée Lagier a présidé la mutuelle CCMY (Yonne) pour accompagner (2001-2002) la fusion avec Pluralie qui donnera Releya.

Marguerite Aubry a été une présidente reconnue au sein de son département de Loire-Atlantique, où elle a animé l'union des Garanties dans les années 1990 et accompagné les premières fusions de mutuelles locales, en même temps qu'elle présidait l'union Spheria.

Au sein d'Harmonie Mutualité, Éliane Boutal présidait Mutinter lors de l'adhésion de cette mutuelle à l'union en 2001, et Martine Janot la Mutuelle de l'Anjou lors de la fusion de 2008.
Noëlle Lhuillier, présidente de Spheria Val de France lors de la fusion de 2012, est devenue vice-présidente d'Harmonie Mutuelle.

Au sein du comité exécutif, l'ont rejointe Martine Janot et Marie-Thérèse Berder, répondant par là au vœu formulé par le président Guy Herry d'un renforcement de la présence féminine dans les nouvelles instances dirigeantes. Encore discrète au comité éxécutif (20 %), cette présence commence à s'affirmer au conseil d'administration (35 %).

Dans les sphères de la direction des mutuelles, le constat est similaire, témoignage d'un fait de société plus que d'un fait de Mutualité.
On note la présence de quatre directrices dans les mutuelles qui ont constitué Prévadiès entre 1988 et 2010 : Martine Mao et Françoise Boeffard des mutuelles Action (Finistère et Côtes-d'Armor), Denise Moreau (AGM, Rennes) et Claudine Pollet (MGC, Toulon).

Marilys Azéma (Ariège) et Nathalie Desbarats (Gers) ont participé à l'aventure Santévie dans les années 2000. Mauricette Petit (Mutuelle du Cher) et Anne Caillaud (Vienne) sont les deux seules « directrices » dans l'histoire d'Harmonie Mutualité. Christiane Fournier (MGTI) est bien isolée au sein de Mutuelle Existence. Et pas de trace féminine à la direction des mutuelles qui ont créé Spheria Val de France !

La féminisation des cadres dirigeants est aujourd'hui une des préoccupations de la direction générale d'Harmonie Mutuelle. François Venturini ne s'en cache pas, lui qui a déjà mis le pied à l'étrier, dans le nouveau comité de direction, à Virginie Malnoy (DGA Bretagne-Normandie), Isabelle Dreno (maîtrise et performances), Caroline Lebrun (DRH), et plus récemment à Catherine Rouchon (SA Mutex) et Béatrice Honnoré (DSI).

Si les décisions stratégiques, dans les mutuelles, dépendent souvent de l'entente et de la confiance entre les administrateurs élus, la mise en

application, elle, reste du ressort du fonctionnement d'une entreprise. Président de la FNMF, René Teulade disait déjà en 1983 : « Nous ne sommes pas une entreprise comme les autres, mais comme les autres nous sommes une entreprise. »
La difficulté, dans ce contexte qui fait référence en permanence aux valeurs humanistes, est d'éviter la gestion « industrielle » des hommes… sans verser pour autant dans le paternalisme.

## LE DIALOGUE SOCIAL, VALEUR AJOUTÉE

Les entreprises mutualistes ont eu la chance de se bâtir progressivement après la guerre, à partir d'unités de petite dimension dans lesquelles chacun se connaissait et où la notion du bien commun se confondait avec l'intérêt personnel. Il n'est pas rare de trouver à la tête des mutuelles qui ont fusionné dans les années 1980-1990 des directeurs entrés comme simples employés trente ou quarante ans plus tôt.

Dans le Sud-Ouest, Christian Bru (président du conseil de surveillance Santévie) et Michel Vialelle (directeur général du GIE) ont réalisé la totalité de leur carrière professionnelle en Mutualité : à l'Union mutualiste tarnaise, qui les a embauchés en 1972 et 1973, et à Santévie, dans laquelle ils ont terminé leur carrière en 2010.

Parmi les membres du comité de direction d'Harmonie Mutuelle, en 2013, certains, tels Jean-Luc Guillotin (DGA Nord-Est), Joël Thomas (DGA Sud-Ouest), Loïc Salomé, Bernard Burg (direction instances), ont vécu la totalité du processus de fusion depuis ses origines à la fin des années 1980. C'est le cas aussi de cadres de direction comme Jean-Luc Camembert (finances), Philippe Landrieux (technique assurances), Gérard Gallet (instances), Pascal Morandini (gestion).

Patrick Hugon (DGA Sud-Est) chez Existence et Bruno Duval (DGA Centre Île-de-France) chez Spheria Val de France ont eux aussi vécu les fusions successives de leurs mutuelles.

Les deux directeurs généraux d'Harmonie Mutuelle(s) ont été fortement impliqués dans toutes les opérations de regroupement : André Geffard a réalisé la quasi-totalité de sa carrière professionnelle (1977-2010) à la direction de différentes mutuelles du groupe, et François Venturini a rejoint Harmonie Mutualité dès 1997.

Cette permanence des dirigeants a eu le mérite de créer dans chaque mutuelle ou union un très fort esprit d'entreprise qui a perduré avec plus ou de moins de succès suivant les territoires, les regroupements et les fusions, mais qui est resté comme un « fondement culturel » au-delà des structures et des organisations.

Chez les représentants du personnel, les diverses négociations des années 2000 ont été menées autour de la figure emblématique de Christian Moreau, interlocuteur intransigeant pour la direction, mais constamment ouvert au dialogue. Le syndicaliste, décédé en 2010, n'aura malheureusement pas l'occasion de conclure la dernière étape…

Au nom de la direction, François Venturini rendra hommage à ce « vrai partenaire », devenu pour toujours un « compagnon de route ».

L'entente entre les dirigeants ne suffit pas à franchir le cap du développement et de l'élargissement des entreprises si la totalité des collaborateurs ne se retrouve pas dans les valeurs et les pratiques qui les fondent. Très tôt, chez les unionistes comme chez les fusionnistes, le dialogue social a été naturellement élevé au rang de ces valeurs.

**La situation des collaborateurs a été prise en compte, et le maintien de l'emploi posé comme principe intangible.**

Dans toutes les décisions de regroupement, de fusion, de restructuration, la situation des collaborateurs a été prise en compte, et le maintien de l'emploi posé comme principe intangible.

De la fusion de Préviade en 1988 à celle d'Harmonie Mutuelle en 2012, en passant par les regroupements successifs au sein d'Harmonie Mutualité, de Spheria Val de France, d'Existence, de Santévie ou de Prévadiès, l'application de ce principe a été un des gages du succès.

L'expérience des fusions successives, avec les transferts de personnels correspondants, a été déterminante dans la gestion de l'ultime étape, qui s'est déroulée sur deux ans (2011-2012) et a concerné 4 500 collaborateurs. Directeur général délégué, Philippe Cotta a mené les négociations avec l'équipe des DRH des mutuelles (Catherine Pradère, Laure Sudre, Loïc Hervé, Carine Talvard) groupée autour de Caroline Lebrun, qui prendra en main la direction des ressources humaines de la nouvelle mutuelle.

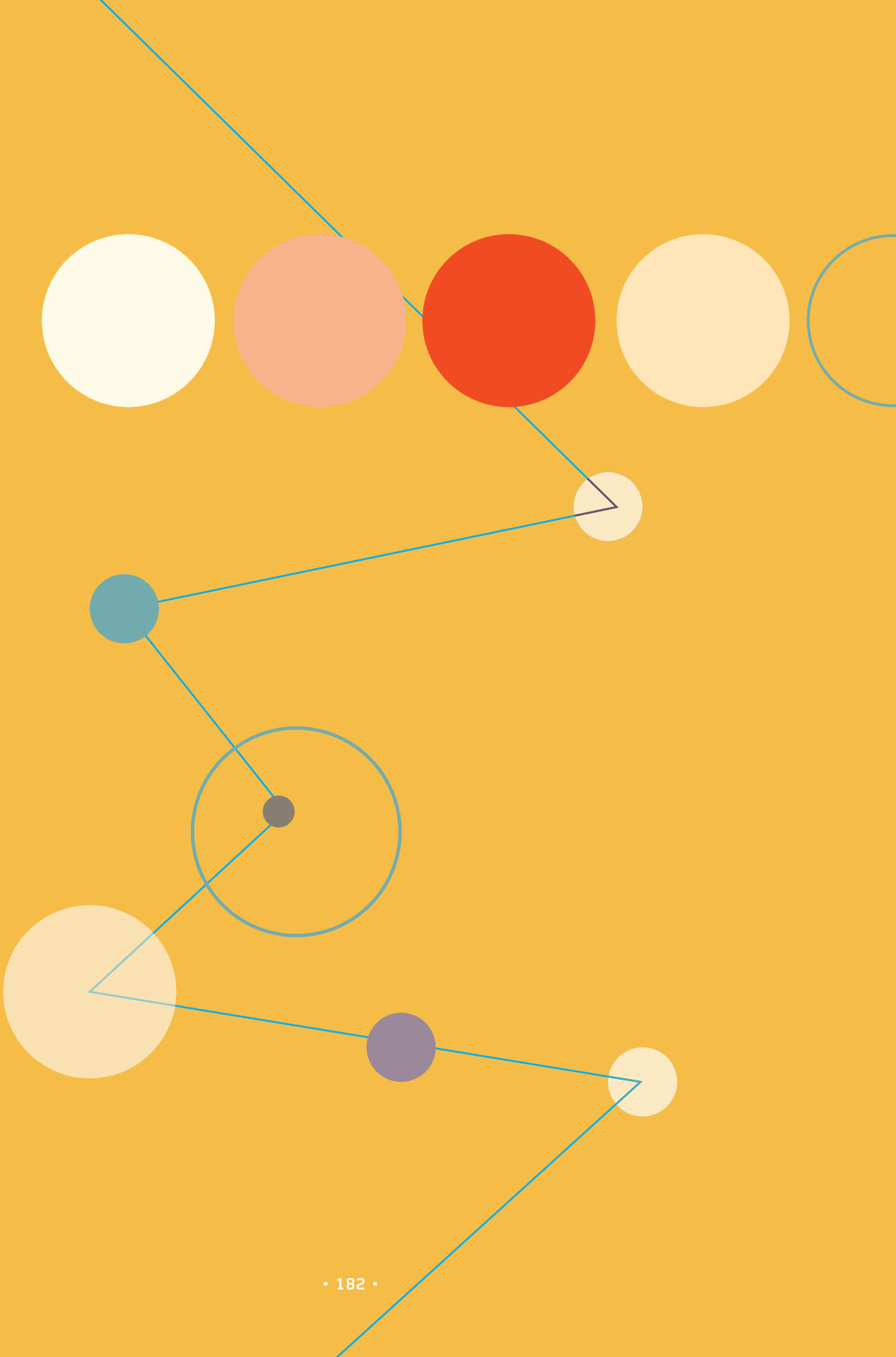
Dès l'annonce de la fusion, en effet, le dialogue social s'est mis en place avec des engagements forts de la direction : maintenir l'emploi et développer la compétence des collaborateurs, privilégier les compétences internes et ne pas recourir à la mobilité géographique forcée.

En anticipant sur la date de la fusion effective, en structurant la démarche avec l'ensemble des organisations syndicales de toutes les mutuelles concernées, les conditions d'un dialogue social constructif étaient réunies. D'autant que, dans un souci de respect des identités antérieures, les organisations syndicales ont travaillé en intersyndicale (CFDT, CFTC, CFE-CGC, CGT, CGT-FO, SUD, UNSA), favorisant ainsi la connaissance réciproque et l'harmonisation des pratiques.

Le cycle des échanges débouche, dès le mois de mars 2011, sur la signature d'un « accord de méthode », qui donne le ton des négociations pour la suite. En avril 2012, un accord de GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) définit le dispositif de déploiement des ressources et d'accompagnement des carrières et des mobilités. Puis, les cinq comités d'entreprise, consultés régulièrement depuis le début de la démarche, donnent un avis favorable au processus de fusion en juin 2012. Enfin, en décembre de la même année, un « accord de convergence », approuvé à l'unanimité des sept fédérations syndicales, permet d'harmoniser la quinzaine d'accords d'entreprise préexistants et les statuts sociaux des salariés.

Déjà aboutie juridiquement et institutionnellement, la fusion peut être désormais considérée comme « socialement réussie » (57).

(55) François Venturini, interview dans *L'Argus de l'assurance*, n° 6811, 29 novembre 2002.
(56) Michel Joliot, in *Tribune de l'assurance*, n° 41, décembre 2000.
(57) « Harmonie Mutuelle : une fusion socialement réussie », AEF, n° 178964, 20 février 2013.



# 2.4 BOUILLON DE CULTURES

## Les pionniers

Les valeurs de solidarité et de partage que véhicule la Mutualité se prêtent mal à l'action individuelle et à l'autorité d'une seule personne. Pourtant, dans l'histoire d'Harmonie Mutuelles, deux pionniers, personnalités emblématiques, se détachent. Parce qu'ils ont initié et accompagné pendant de longues années le parcours des mutuelles, et parce qu'ils ont exercé leurs fonctions en totale osmose avec leurs mandants et dans la plus grande confiance avec leurs collaborateurs.

> **Claude Hemme**, « le visionnaire », a été le fédérateur des unions mutualistes au sein de l'union Harmonie Mutualité, qu'il a animée de 1990 à 2002, avant d'en guider la stratégie au comité de groupe pour aboutir à la fusion en 2008. Il a été l'un des initiateurs (et le premier président) de l'union Harmonie Mutuelles, préfigurant la mutuelle fusionnée de 2012.

> **Guy Herry**, « le combattant », a dirigé et présidé les fusions successives de Mutouest (2000), de Préviade-Mutouest (2003) ; il a été un acteur principal de la fusion de Prévadiès (2006) et de la création de l'union Harmonie Mutuelles, qu'il présidera de 2006 à 2013, tout comme la mutuelle fusionnée à sa création (2011-2013).

# Claude Hemme, le visionnaire

**•••Saint-Pierre-des-Corps, 12 janvier 2013.**

Claude Hemme m'ouvre sa porte… S'il éprouve désormais quelques difficultés à se déplacer, son pas lent et mesuré n'a pas fondamentalement varié depuis sa période d'activité mutualiste. Son sourire accueillant, sa poignée de main franche témoignent de son intérêt – de son envie – d'évoquer l'histoire de « son » Harmonie, qu'il a quittée depuis un peu plus de quatre ans.

De nos rencontres dans les instances de la Mutualité Française, j'avais gardé de lui l'image d'un homme plutôt discret, s'exprimant peu mais fermement et toujours avec courtoisie. Je retrouve cette image, mâtinée d'un sens aigu de la pédagogie que la nature et les conditions de notre entretien mettent davantage en relief. Quoi de plus naturel, en fait, pour cet ancien instituteur, sorti major de sa promotion à l'École normale, aguerri par la lutte syndicale, puis « entré en Mutualité » à la direction départementale de la Mutuelle générale de l'Éducation nationale, avant de se lancer dans ce qu'il appelle lui-même « l'aventure Harmonie ».
Une « aventure » qui débute en Touraine avec son élection, en 1984, au poste de secrétaire général de la Mutualité d'Indre-et-Loire, au titre de la MGEN.

## « AUCUN INTÉRÊT PERSONNEL À DÉFENDRE »

Comment un homme aussi engagé dans la Mutualité Fonction publique (il en est le président départemental depuis 1964) a-t-il pu devenir l'inspirateur, le fédérateur, le guide du premier rassemblement de mutuelles interprofessionnelles en France ? « C'est parce que je n'avais aucun intérêt personnel à défendre ou à promouvoir », confesse-t-il

modestement. Et il ajoute : « Il n'y a pas de bons et de mauvais mutualistes, il y a des hommes et des femmes dont l'exercice du mandat dont ils sont porteurs diffère selon les lieux et les populations dans lesquels il s'applique. »

Ses collègues avaient repéré chez lui, au-delà d'un engagement mutualiste reconnu et apprécié, des qualités d'anticipation – certains diront de visionnaire – et surtout une capacité à dépasser les clivages locaux et professionnels pour rassembler au nom de l'intérêt général. Il le résumera lui-même devant l'assemblée générale d'Harmonie Mutualité à Valençay (Indre), le 7 novembre 1992 : « Nous devons rassembler dans un même projet les mutuelles interprofessionnelles et les mutuelles nationales, dont les adhérents ont les mêmes besoins et les mêmes intérêts. »

Encore faut-il s'entendre sur un projet… et le faire partager ! C'est là qu'interviennent la pédagogie et la force de persuasion de Claude Hemme. Chez lui, le militant a toujours précédé le gestionnaire, et le gestionnaire a toujours été le prolongement du militant. Cette démarche, héritée de sa formation professionnelle et syndicale, nourrie dans la réflexion des cercles maçonniques, a trouvé son épanouissement naturel dans les structures de l'économie sociale, et plus particulièrement de la Mutualité : « Ne jamais adopter une posture tactique et gestionnaire. Toujours apporter aux problèmes une solution stratégique et volontaire. »

C'est cette recherche permanente de sens dans l'action quotidienne mutualiste qui a sans doute convaincu les militants d'Indre-et-Loire d'abord, puis ceux de l'union Anjou-Touraine-Vendée, ceux ensuite d'Harmonie Mutualité, enfin ceux d'Harmonie Mutuelles, de faire confiance à cet homme qui, pour ne pas directement être issu de leurs rangs, défendait avec force des principes qui ne demandaient qu'à être traduits concrètement sur le terrain.

## METTRE LES ÉNERGIES AU SERVICE D'UN PROJET COLLECTIF

Avec son « regard extérieur », Claude Hemme avait compris très tôt que les mutuelles interprofessionnelles, soumises dès les années 1980 à une concurrence effrénée (et souvent entre elles), ne survivraient qu'au prix d'une remise en cause de leur autonomie, en mettant leurs énergies au service d'un projet collectif plutôt qu'à la défense de leurs intérêts particuliers : « Je sentais qu'il nous fallait bouger, accompagner, voire précéder les mutations plutôt que de s'y soumettre au risque de péricliter. »

Et puisque les structures nationales, paralysées par la dispersion des acteurs, engluées dans les conflits internes ou réduites à la recherche du consensus mou, ne pouvaient de toute évidence amener de solution durable à cette situation, il fallait bâtir à partir des mutuelles elles-mêmes et des unions qui les rassemblaient. C'est le début de « l'aventure Harmonie » avec la création, en 1988, de l'union Anjou-Touraine-Vendée, qui pose les bases d'un regroupement d'unions départementales en s'appuyant sur le concept de la « continuité territoriale ».

« On doit se rassembler pour être forts, c'est la loi de la superposition. On veut garder sa spécificité et son identité, c'est la loi d'autonomie (…). C'est donc le juste point d'équilibre entre ces deux lois qu'il faut rechercher. » Toute la démarche de Claude Hemme est résumée dans cette formule, qu'il va s'appliquer à mettre en pratique au gré des

**« Je sentais qu'il nous fallait bouger, précéder les mutations plutôt que de s'y soumettre au risque de péricliter. »**

rapprochements, regroupements, fusions et créations qui ont ponctué l'histoire de toutes ces structures.

Pour garder la spécificité et l'identité, un impératif : maintenir, voire développer la proximité avec les adhérents. La concentration, elle, est vécue comme une nécessité opérationnelle : « La course à la dimension nous est imposée par le contexte, mais elle est tempérée par la volonté de conduire une vraie politique de proximité. »

La proximité, ce sont d'abord et avant tout les femmes et les hommes qui, sur le terrain, animent le réseau mutualiste, au contact et à l'écoute des adhérents. Claude Hemme ne cache pas son admiration pour tous ces dirigeants bénévoles qui l'ont accompagné et lui ont fait confiance tout au long de ces années.

## « LE PRIMAT DE L'ÉCOUTE ET DU DIALOGUE »

Le ton se fait plus intimiste, l'élocution est posée, les mots mesurés : « Les aventures, les bonnes, celles qui réussissent, le font à partir du primat de l'écoute et du dialogue... Ce que nous avons fait ensemble dépasse ce que nous aurions fait chacun. »

Pour autant, le président, le dépositaire des valeurs et de la stratégie, reste attentif à l'aspect opérationnel, parce que « la qualité du service de proximité ne peut s'appuyer que sur des entreprises solides en termes de savoir-faire et de compétence, de dimension et d'unité... Et puis il ne sert à rien de prendre des décisions si ceux qui sont chargés de les mettre en œuvre n'y adhèrent pas. »
Ce pragmatisme éclairé, sans doute hérité des racines paysannes de l'enfant de Savigny-sur-Braye (Indre-et-Loire), cette volonté de concilier en permanence vie démocratique du mouvement et efficacité gestionnaire détonnent quelque peu dans une Mutualité des années 1960, marquée par l'emprise des élus, principalement dans les mutuelles de la fonction publique, qui non seulement disposent du pouvoir politique mais tiennent aussi à en diriger la mise en application opérationnelle. Claude Hemme, lui, a toujours considéré que le mouvement ne pouvait vivre sans l'entreprise, et qu'a contrario l'entreprise mutualiste n'avait pas de sens en dehors du mouvement.

C'est ce qui explique sans doute la nature de ses relations avec ses collaborateurs. La confiance d'abord, le respect ensuite... et le travail collectif pour cimenter le tout !

Losqu'il en parle, le stratège laisse la place à l'homme, et il ne peut cacher son affection pour les deux directeurs qui l'ont accompagné au sein d'ATV et d'Harmonie. Pour chacun d'eux il parle de « complicité », de « confiance réciproque ». Il reconnaît que la réussite d'ATV puis d'Harmonie leur doit beaucoup à chacun, car « ils ont très rapidement apporté des résultats ».
À André Geffard, il applique la maxime de Montesquieu : « Pour faire de grandes choses, il ne faut pas être un si grand génie ; il ne faut pas être au-dessus des hommes, il faut être avec eux. »
De François Venturini, qu'il se félicite d'avoir choisi parmi une centaine de candidats, il évoque la qualité de « fédérateur » et loue le sens du dialogue. Il révèle même qu'ils ont conclu tous deux, dès le début de leur collaboration, un pacte d'engagement réciproque jamais démenti.

Avec eux, le président peut adopter la conduite du « savoir oser », parce qu'il sait que le succès est la plupart du temps enfant de l'audace.

Avec eux, il invente de nouvelles méthodes, de nouveaux outils, y compris ceux considérés comme réservés aux structures capitalistiques : GIE, sociétés anonymes… « L'outil est par essence neutre. C'est son utilisation qui lui donne son sens. »

## L'ANCRAGE LOCAL RESTE LE PLUS FORT

Car on ne transige pas, en mutualiste convaincu, sur le principe sacro-saint de la non-lucrativité. Si l'on ne peut, au nom d'un réalisme gestionnaire garant de l'efficacité, refuser l'économie de marché, il est hors de question d'accepter la règle de l'« argent dominateur ».

Peut-on transposer ces règles à la vie de la cité, en faire les bases d'une carrière politique ? Claude Hemme ne nie pas avoir été tenté, au point même d'accepter un mandat de conseiller municipal dans sa bonne ville de Saint-Pierre-des-Corps. Un seul… Pourquoi ?

Il marque une pause avant de répondre, presque gêné : « J'ai vite compris que la lutte politique était avant tout une lutte de pouvoir, un combat où les ambitions personnelles prenaient souvent le pas sur l'intérêt général. »

Retour à la Mutualité, donc, et à la possibilité d'accéder, au début des années 1980, aux instances nationales de la MGEN. Mais l'ancrage local reste le plus fort. Son épouse donnera l'explication : « Il n'a jamais voulu quitter la Touraine pour aller à Paris. »

Des regrets ? Surtout pas ! Les racines rurales, les jeunes années à la ferme familiale, le contact avec les élèves de Poce-sur-Cisse, l'engagement mutualiste local ont eu raison de toutes les tentations.

Au-delà des qualités reconnues de fédérateur, d'homme de dialogue, d'humaniste éclairé, Claude Hemme transpire l'humilité. Il s'en excuse presque : « Quand on s'est toujours contenté de l'essentiel, on ne se sent pas privé du superflu. »

**« Quand on s'est toujours contenté de l'essentiel, on ne se sent pas privé du superflu. »**

# Guy Herry, le combattant

**•••Brest, 13 février 2013.**

8 h 30 précises. Je le sais, l'homme est ponctuel… Poignée de main franche, bref échange de politesses, et en voiture pour Kergadarec, siège de la mutuelle.

À peine arrivés sur le parking, Guy Herry m'interpelle : « Tu as vu le projet sur l'ANI qui vient d'être arrêté en conseil des ministres ? »
L'ANI, c'est l'accord national interprofessionnel conclu entre les partenaires sociaux en janvier 2013, que le gouvernement vient de « cadrer » en publiant les modalités de mise en place, notamment sur la partie « généralisation de la complémentaire santé dans les entreprises ».

Que le président de la première mutuelle santé de France soit interpellé par ce dispositif n'a rien d'extraordinaire. Ce qui l'est davantage, c'est sa capacité à se projeter immédiatement dans l'avenir en imaginant toutes les conséquences et en détaillant précisément les divers scénarios possibles et les stratégies correspondantes !

Et voilà Guy Herry, déjà, dans le combat. D'abord contre « les commerçants de l'assurance qui vont sauter sur l'occasion », mais aussi contre ceux, y compris dans son propre camp, qui remettent en cause un accord « qui rapproche tous les salariés du statut social des grandes entreprises », ou contre ceux qui tergiversent sur les modalités : « Si on y va à reculons, on est battus ! »

Mais c'est surtout le « combat positif » qui le mobilise : « Une mutuelle c'est d'abord le service à ses adhérents. Dans le cas présent, même si ça nous pose problème sur notre façon de fonctionner, il nous faut trouver les réponses adéquates. » Et le militant d'égrener les actions à mener pour se positionner en direction des partenaires sociaux, pour

adapter les structures mutualistes et leur gouvernance, pour établir une « charte des contrats collectifs ».

Voilà comment, venu pour écouter le président d'Harmonie Mutuelle sur son parcours mutualiste de trente ans, je me retrouve projeté dans le paysage mutualiste du futur, encore virtuel, mais ô combien d'actualité. J'ai ainsi la confirmation que, pour lui, le meilleur combat à mener est toujours le prochain !

## DE LA JOC AU SYNDICAT : « VOIR, JUGER, AGIR »

Une famille issue du milieu rural de la Bretagne profonde, un père charpentier dans le bâtiment, après avoir été marin d'État, qui connaît les affres du chômage… La voie de l'apprentissage est toute tracée, à l'arsenal de Brest, bien sûr.

À 15 ans, l'« arpète » intègre l'école, davantage par nécessité que par vocation. Mais il a déjà l'esprit critique et affiche une belle volonté d'indépendance. « Anti-délégué et anti-structure », comme il se définit lui-même, il garde ses distances avec les hiérarchies, qu'elles soient professionnelles ou syndicales. Son éducation « civique », c'est à la Jeunesse ouvrière chrétienne (JOC) qu'il l'acquiert : « Voir, juger, agir » sera sa devise permanente. « Dans les années 1960, la JOC était le seul mouvement qui ouvrait sur la vie réelle, économique et sociale. C'était un formidable outil de réflexion et un vivier pour le syndicalisme. »

L'apprenti, devenu électromécanicien, se confronte aux dures réalités du métier, et le travail de l'atelier appelle des comportements collectifs auxquels le jeune ouvrier est sensible.

Rapidement sollicité, il adhère à la Confédération française des travailleurs chrétiens (CFTC), alors en phase de « déconfessionnalisation », ce qui convient parfaitement à ses sentiments laïques et républicains. C'est donc à la Confédération française démocratique du travail (CFDT) qu'il exercera ses futurs mandats, dans le paysage syndical de l'arsenal, marqué alors par la domination de la CGT.

Mai 1968 arrive à point pour franchir le pas de l'action, avec les premières responsabilités, le début du parcours syndical, les premiers affrontements. Devenu permanent en 1972, son engagement s'amplifie, d'autant qu'il s'exerce désormais dans l'aéronautique navale, en terrain militaire, face à une hiérarchie qui n'est pas forcément sensible aux aspirations du personnel civil. Le voilà confronté à la « légitimité de la revendication », avec des conflits sociaux très durs, parsemés d'arrêts de travail, de manifestations… et de confrontations avec les forces de l'ordre !

## « À REBROUSSE-POIL »

Des épisodes qui l'obligent à adopter un certain réalisme : « Quand on démarre un conflit, il faut toujours se demander comment on va retomber sur ses pieds. » Même si c'est à ses dépens… Il en fait l'expérience au terme de deux grèves de trois mois, en 1978 et 1979, où la reprise du travail qu'il préconise est sifflée par les camarades !

Qu'importe, l'homme a du caractère et sait rebondir sur ses échecs. « Il faut savoir parfois travailler à rebrousse-poil. Car défendre les gens dans un monde qui bouge, ce n'est pas s'asseoir sur des acquis immuables. Ne toucher à rien, c'est la solution de facilité. »
Dans ces périodes troublées, « l'important, pour les travailleurs, c'est d'obtenir des résultats », qu'il s'agisse des salaires, des conditions

**Pour lui, le meilleur combat à mener est toujours le prochain.**

de travail ou des avantages sociaux. Mais les méthodes divergent. Curieusement, c'est sur le terrain de la protection sociale que la « guerre syndicale » va s'enflammer, amenant le militant à se parer des habits de dirigeant mutualiste. Les prises de position radicales de la section CGT, assimilées à celles du Parti communiste, le contraignent à se présenter aux élections de délégués de la Mutuelle de la Marine, sur une liste soutenue par les autres syndicats.

C'est le début de la « seconde carrière » de Guy Herry, la carrière mutualiste, ponctuée par la création de Mut'29, l'accession au poste de secrétaire général de la FNMF, la fusion des mutuelles bretonnes dans Mutouest, la fusion dans Préviade-Mutouest, la fusion avec la Normandie dans Imadiès, la création de l'union Harmonie Mutuelles, et enfin la fusion de 2012.

## « PAS DE SOCIAL SANS ÉCONOMIQUE »

Comment passer de l'action syndicale à l'action mutualiste ? « Je n'ai pas vraiment ressenti de différences. La Mutualité offre l'avantage d'être plus concrète, les résultats se mesurent plus facilement. » Une aubaine pour ce pragmatique, certes élevé à la mamelle de l'autogestion, mais constamment guidé par la volonté de faire avancer les droits, d'obtenir des résultats tangibles pour la collectivité et pour chacun. « Il n'y a pas de social s'il n'y a pas d'économique… ou ça ne dure pas très longtemps. »

Le militant, pourtant, refuse de se transformer en pur gestionnaire. Conscient de ses limites en la matière, il sait s'entourer. Une fois la confiance accordée, le collègue ou le collaborateur aura « carte blanche ». Mais il faudra rendre compte, tenir ses engagements et ne pas déroger aux principes clairement fixés dès le départ. C'est sur ces bases que se sont construites ses collaborations successives, avec ses « complices » de Mut'29, avec ses directeurs André Geffard et François Venturini dans les diverses structures où il a exercé les fonctions de président, avec Daniel Havis et Daniel Thiriet pour créer Prévadiès, avec Joseph Deniaud pour Harmonie Mutuelle. Chaque fois avec des hommes différents, de tradition, de culture, de comportement, de façon d'agir.

Tous reconnaissent en lui l'homme de caractère, « granitique » comme sa terre natale, entêté parfois, mais sachant écouter et toujours au service de l'intérêt général.

Mais le terrain mutualiste n'est pas aussi « balisé » que le terrain syndical. La diversité des structures et des hommes, les traditions, les modes de fonctionnement constituent une « nébuleuse » que tout nouveau venu a besoin d'apprivoiser avant de s'engager dans la prise de responsabilité. Guy Herry n'en a cure. Ce qui l'intéresse, c'est de peser sur les événements, de faire avancer ses idées et de rallier le plus grand nombre à ses convictions.

S'il n'est pas un grand orateur, il a le sens de la formule et sait que la pédagogie est l'art de la répétition. Avec lui, pas de détour sur les voies encombrées de la langue de bois. C'est du direct, du brut de fonderie, du parler vrai ! Il le reconnaît lui-même : « Il est bien connu que je ne fais pas toujours dans la dentelle, ce qui est curieux pour un Breton. »

Élu secrétaire général de la FNMF en 1993, il va avoir de multiples occasions, pendant seize ans, de faire valoir à la fois son engagement

militant, sa force de conviction et son pragmatisme. En se consacrant à la modernisation des structures fédérales, il permettra aux mutuelles (notamment interprofessionnelles) de trouver une place conforme à leur poids économique, au sein d'une fédération enfin réunifiée et pleinement représentative du mouvement.

## RÉALISME ET PRAGMATISME

Car l'unité du mouvement mutualiste est aussi un combat, et Guy Herry ne l'esquive pas. Les querelles syndicales de l'arsenal de Brest, les oppositions frontales sur la question de la « double appartenance » s'effacent devant l'intérêt général.

À la fin des années 1990, le rapprochement initié par Jean-Pierre Davant avec la Fédération des mutuelles de France (FMF) permet de présenter un mouvement mutualiste uni pour affronter la transposition des directives européennes. Le secrétaire général de la FNMF s'y associe sans réserve : la réunification est effective en 2002.

Au même moment, l'occasion se présente de faire rentrer dans le giron fédéral la « dissidente » Préviade, que Guy Herry lui-même a contribué à exclure de la Mutualité interprofessionnelle pour avoir flirté avec la FNIM, troisième fédération mutualiste. Là aussi, au nom du réalisme, on oublie les oppositions passées, et le président de Mutouest qu'il est alors négocie simultanément la fusion avec Préviade et le retour de celle-ci à la FNMF.

L'ancien syndicaliste sait aussi combien la prévoyance collective dans les entreprises est un sujet important de discussion et de négociation entre partenaires sociaux. Dans le cadre de la « commission prévoyance » de la FNMF, il élabore avec l'ensemble des confédérations syndicales une « charte de la négociation collective », sorte de guide des bonnes pratiques pour les contrats d'entreprise ou de branche, présentée aux « journées de la mutualité dans l'entreprise », en 1995.

Le combat, toujours, le pragmatisme encore… De la Fédération à Préviade-Mutouest et à Prévadiès puis à Harmonie Mutuelles, c'est un peu le passage de la théorie à la pratique.
La démarche n'est pas forcément planifiée, elle n'est pas toujours stratégiquement étudiée, mais elle s'adapte aux circonstances et se nourrit des opportunités.

La création de l'union Harmonie Mutuelles entre Prévadiès et Harmonie Mutualité (2004) répond forcément à une ambition nationale. « À partir de ce moment-là, j'ai été très pressé et j'ai posé la question : quand est-ce qu'on fusionne ? »

## « LA MUTUALITÉ, UN LIEU DE PLURALISME »

Pour autant, élu président de cette nouvelle structure qui s'installe parmi les grands de la complémentaire santé, il sait faire preuve de patience et mettre sa force de conviction au service d'un chantier qui va faire appel simultanément à sa foi militante, à son goût du combat et à son savoir-faire relationnel.

« La Mutualité, ça marche quand c'est un lieu de pluralisme. » C'est pourquoi la construction d'Harmonie Mutuelle doit se faire « dans le respect des autres, de leur histoire, de leur culture ». Et dans la volonté de rester fidèle à l'objectif commun : l'accès aux soins des

adhérents, et plus particulièrement des plus nécessiteux d'entre eux. C'est pour cet objectif et lui seul que le regroupement est nécessaire, que la mise en commun des moyens est présentée comme un outil et non comme une fin en soi : « Ne jamais oublier que l'argent investi est celui de nos adhérents. »

Le gestionnaire mutualiste n'est jamais très loin du militant syndical. C'est ce qui en fait un militant mutualiste, ou plutôt, comme il préfère se définir lui-même, un « militant de la protection sociale ». Car l'action à mener ne peut se limiter au périmètre de la complémentaire santé. Il faut la situer dans son environnement et la mettre au service des valeurs de solidarité et d'universalité qui fondent le système de protection sociale de notre pays.

## « MILITANT DE LA PROTECTION SOCIALE »

De ce point de vue, Guy Herry n'a jamais cessé d'exercer son « devoir de proposition », quand ce n'est pas son « devoir d'indignation ». « Certains ont pu penser que le marché allait réguler les dépenses de santé. C'est un échec ! Le recours au marché n'a fait qu'augmenter les exclusions ! »

Voilà pourquoi le président d'Harmonie Mutuelle milite pour faciliter l'émergence d'un groupe de protection sociale fort, dépassant les seules problématiques de la complémentaire santé, capable non seulement de présenter une offre globale de produits et services mais aussi de porter la parole de ses adhérents et de peser sur les choix politiques.

Guy Herry est ainsi devenu, en 2013, le président de l'union mutualiste Groupe Harmonie, qui vient, selon ses propos, « renforcer la cohérence et la complémentarité » de ses différentes composantes.
Loin de représenter un aboutissement, cette étape est pour lui, l'enfant de Brest, « la promesse de repartir vers d'autres traversées, vers d'autres aventures ».

Et, comme le marin, le mutualiste connaît la valeur du travail collectif : « Même dans les courses en solitaire, arriver à bon port est le fruit d'un travail d'équipe. »

**« Même dans les courses en solitaire, arriver à bon port est le fruit d'un travail d'équipe. »**