

# Dans l'économie sociale, la course à la taille est-elle inéluctable?

*Henry Noguès*  
*Président de l'ADDES*

24<sup>ème</sup> colloque de l'ADDES  
Paris, Le 24 janvier 2012



# Introduction du colloque

1. **Un constat** : un phénomène qui touche aussi les familles de l'économie sociale
2. **Des questions** : un processus inéluctable, source de menaces ou vecteur d'opportunités ?
3. **Le colloque de l'ADDES** : un moment de réflexions croisées : pour progresser dans l'analyse comme dans l'action.

**-1-**

# **Le constat**

# Les mutuelles santé

## ASSURANCE

Harmonie Mutualité, Prévadiès, Mutuelle Existence, Spheria Val de France et SantéVie donneront naissance l'an prochain à la première mutuelle française. Encore presque exclusivement tourné vers la santé, le groupe veut pousser les feux en prévoyance.

## La fusion d'Harmonie Mutuelles dans sa dernière ligne droite

Sans faire de bruit, la gestation de la future première mutuelle de santé française suit son cours. Au final, ce ne sont pas 3 mais 5 mutuelles qui vont fusionner, Harmonie Mutualité, Prévadiès et Mutuelle Existence ayant été rejointes en chemin par Spheria Val de France et SantéVie. « Nous allons tenir le calendrier que nous nous étions fixés fin 2009 », se félicite Guy Herry, le président d'Harmonie Mutuelles, l'union qui les rassemble déjà. Leur fusion sera juridiquement effective au 1<sup>er</sup> janvier 2012 avec un effet comptable rétroactif au 1<sup>er</sup> janvier pour un démarrage opérationnel en 2013.

**35.000 entreprises adhérentes**  
La nouvelle mutuelle comptera 4,5 millions de personnes protégées et 35.000 entreprises adhérentes pour 2,3 milliards d'euros de cotisations, dont 90 % en santé. Avec 315 agences dans 67 départements, elle aura un rayonnement national alors qu'elle est issue d'acteurs départementaux. Et ses promoteurs voient déjà loin, en espérant attirer à terme d'autres « mutuelles significatives ».

L'actuelle union Harmonie Mutuelles, qui regroupe aussi la SMAR (la mutuelle historique du ministère de l'Agriculture), la

### LE TOP 10 DES COMPLÉMENTAIRES SANTÉ EN 2010

COTISATIONS ENCAISSÉES EN MILLIONS D'EUROS EN BRUT DE RÉASSURANCE ET D'ACCEPTATIONS

AXA	2.872
GROUPAMA	1.947
HARMONIE MUTUELLES	1.930
MALAKOFF-MÉDÉRIC	1.563
ALLIANZ	1.454
MGEN	1.397
AG2R-LA MONDIALE	1.310
PRO BTP	1.243
SWISS LIFE	1.042
GENERALI	998

« LES ÉCHOS » SOURCE : L'ARGUS DE L'ASSURANCE

MNAM (Mutuelle nationale aviation marine) et la Mutuelle Mare-Gaillard, devrait quant à elle se transformer en une union mutualiste de groupe. Ce qui lui permettra d'accueillir si besoin des institutions de prévoyance. « Nous mettrons nos moyens à disposition des petites structures qui cherchent à s'adosser, notamment pour faire face à Solvabilité II », annonce François Venturini, le directeur général d'Harmonie Mutuelles.

L'une des priorités pour ce géant de la complémentaire santé est de se diversifier vers la prévoyance, une activité encore marginale, et ce afin de « faciliter l'accès à une couverture globale ». D'où le rôle

clé joué par Harmonie Mutualité et Prévadiès dans l'évolution de l'Union nationale de prévoyance de la Mutualité française (UNPMF), qui fabrique et gère l'offre prévoyance et de retraite pour 150 mutuelles (956 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2010).

Aux côtés de 4 autres mutuelles interprofessionnelles (1), elles ont poussé à la création d'une société anonyme à capitaux mutualistes. But de la manœuvre : construire un acteur de premier plan en matière de prévoyance. Dans la corbeille, Harmonie Mutuelles apportera le portefeuille de Mutalis, son activité prévoyance. Acté avant l'été, le

principe de la création de Mutex SA a été confirmée la semaine dernière par l'assemblée générale de l'UNPMF.

### Ouvert aux partenariats

Au-delà de ce chantier majeur, Harmonie Mutuelles se dit ouvert aux partenariats. Il a ainsi déjà monté un réseau d'opticiens agréés avec Malakoff Médéric. Plus inhabituel dans l'univers mutualiste, il a des ambitions à l'étranger, après avoir déjà pris pied en Italie en association avec la plus grande mutuelle du pays, Cesare Pozzo. « Mais il sera important d'aller à l'international avec des partenaires français de l'économie sociale pour être en mesure de présenter une offre complète d'assurance et d'avoir une force d'investissement plus importante », indique Guy Herry.

Harmonie Mutuelles entend évidemment peser de tout son poids dans le débat public. Ainsi, ses dirigeants ne décollèrent pas contre la taxation sur les complémentaires santé. « Elle représente 11 % de nos réserves au niveau de l'union Harmonie Mutuelles. Ne pas la répercuter conduirait à passer très vite en dessous du seuil de solvabilité obligatoire », déplore Guy Herry.

LAURENT THÉVENIN

(1) Adrea, Apreva, Eovi et Ociane.

Source :

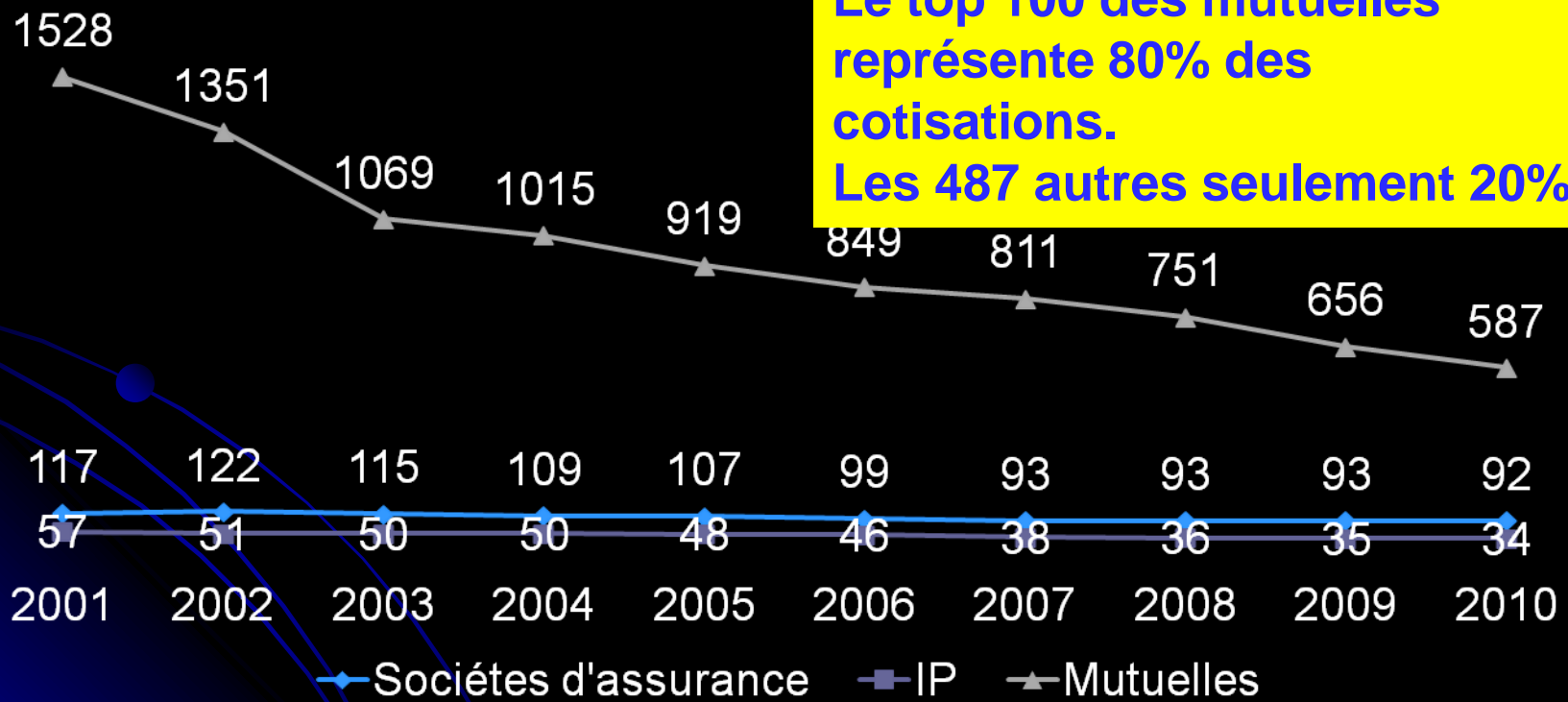
Les échos, 7 octobre 2011

Source :

Sia Conseil, 2011

# La concentration des complémentaires-santé

Evolution du nombre des organismes contribuant au Fonds CMU



# La recherche de la taille pertinente pour une Scop

## Les chiffres-clés d'ALMA

**Siège social:** Saint-Martin-d'Hères (Isère)  
**CA consolidé 2008-2009:** 7,8 millions d'euros (7,7 millions en 2007-2008)  
**CA à l'international:** environ 60 %  
**Organisation à l'international:** filiales en Italie, Allemagne, Chine, Brésil; distributeurs en Corée, Japon, Canada, Pologne, Inde; accords (confidentiels) avec des intégrateurs-constructeurs de machines étrangers  
**Principaux marchés étrangers:** Allemagne, Italie, Corée, Japon, Canada, Chine  
**Effectif:** 110 personnes (60 pour le département Logiciels industriels, filiales comprises)  
**Dépenses de R&D:** 30 % du CA  
**Localisation des sites:** Saint-Martin-d'Hères, Lyon, Montpellier, Nantes, Tarbes, Turin (It.), Blaubeuren (DL), Shanghai (Chine), Porto Alegre (Brésil)  
**Principaux dirigeants:** président du conseil d'administration: Jean-Pierre Uhry; directrice générale: Laurence Ruffin

Par croissance externe (rachat d'Aleph Technologies en 1996) et interne.

# Alma

## Leader européen du logiciel de découpe de tôle

*Alma a conçu un logiciel pour la programmation des machines de découpe de tôle utilisé dans les secteurs de la construction métallique, de la chaudronnerie et de la construction navale. Cette Scop se situe dans le top trois européen de ce domaine. Elle génère 60 % de son chiffre d'affaires à l'international.*

# Les associations de tourisme social

## Mutualisation : le tourisme associatif s'engage

Des réseaux du tourisme associatif à vocation sociale mutualisent des compétences et des moyens pour préserver leurs parts de marché face la concurrence, créer des structures de gestion efficaces et financer les mises aux normes.

Ternélia: une marque fédératrice

### LVT + RelaiSoleil

VVF Villages:  
une expérience  
de co-gestion

En 1973, à Barcarès, à l'initiative de Renouveau, un village-vacances de 2 300 lits a été créé avec 4 opérateurs (Renouveau, LVT/Vent du large, Touristra, Léo Lagrange). VAL a racheté les parts de Touristra et a tiré les enseignements positifs de l'expérience en matière de montage juridique et de gestion commune.

Éthic étapes: une  
approche commune

« Les formations mutualisées entre éthic étapes et Cap France concernent l'intégration progressive du développement durable et du management environnemental dans l'ensemble des métiers de l'hébergement touristique (directeurs d'établissements, cuisiniers, personnel d'accueil et d'animation, personnel de ménage ou d'entretien technique), précise Jean-François Simon, délégué général d'éthic étapes. Mutualiser les coûts de formation faisait partie des objectifs

UNAT Poitou-Charentes:  
une démarche  
éco-citoyenne

L'UNAT Poitou-Charentes a mutualisé la démarche de plusieurs réseaux autour de l'Ecolabel européen. « Les membres du bureau de l'UNAT Poitou-Charentes ont souhaité créer une nouvelle dynamique, explique son président Philippe Moretti. Parmi eux, une association de voyages pratiquant le tourisme équitable, le directeur d'un centre international de séjour éthic étapes, la directrice d'un village de vacances, représentante régionale de la Ligue de l'enseignement et moi-même, délégué départemental des auberges de jeunesse en Charente-Maritime.

Source : *La Gazette Officielle du Tourisme*, 26 août 2009

# Un double processus

## La double nature des entreprises de l'économie sociale

- Une **organisation socio-économique**, une entreprise réalisant une activité de production et d'échange.
- Une **institution sociopolitique**, un acteur collectif, un espace de délibération autour d'un projet sociétal fondé sur des valeurs.



# Une dynamique sociopolitique qui se poursuit

Plus de 200 délégués se sont réunis à Anneyron dans la Drôme

**Une jeune pousse qui promet : le  
Mouvement Inter-Régional des AMAP est né**

vendredi **11 décembre 2009**

*Le MIRAMAP, Mouvement Inter-Régional des AMAP  
(Associations pour le Maintien de l'Agriculture Paysanne) a vu le  
jour après deux jours de réflexion, dans la Maison Familiale et  
Rurale d'Anneyron (Drôme).*

**Source : Nord-Social-Info, décembre 2009**

# Les regroupements « politiques »

## Regroupements d'organisations de même nature :

- Unions
- Fédérations, confédérations
- Ligues
- etc.

## Regroupements sectoriels ou transversaux :

- Unapei,
- MIRAMAP
- FNMF, GEMA, etc.
  
- Uniopss
- CPCA, GNC, etc.
- CRES et CNCRES
- CEGES, etc.

# Les dynamiques économiques

- Une dynamique interne en tension
  - favorisée par l'habitude de la coopération et de la mutualisation mais aussi
  - freinée par souci de proximité, la volonté d'une gouvernance participative ou particulariste ou encore par conservatisme.
- Un processus stimulé par le contexte
  - Internationalisation des marchés
  - Présence de concurrents lucratifs plus lourds
  - Complexité des normes réglementaires
  - Volonté des partenaires publics

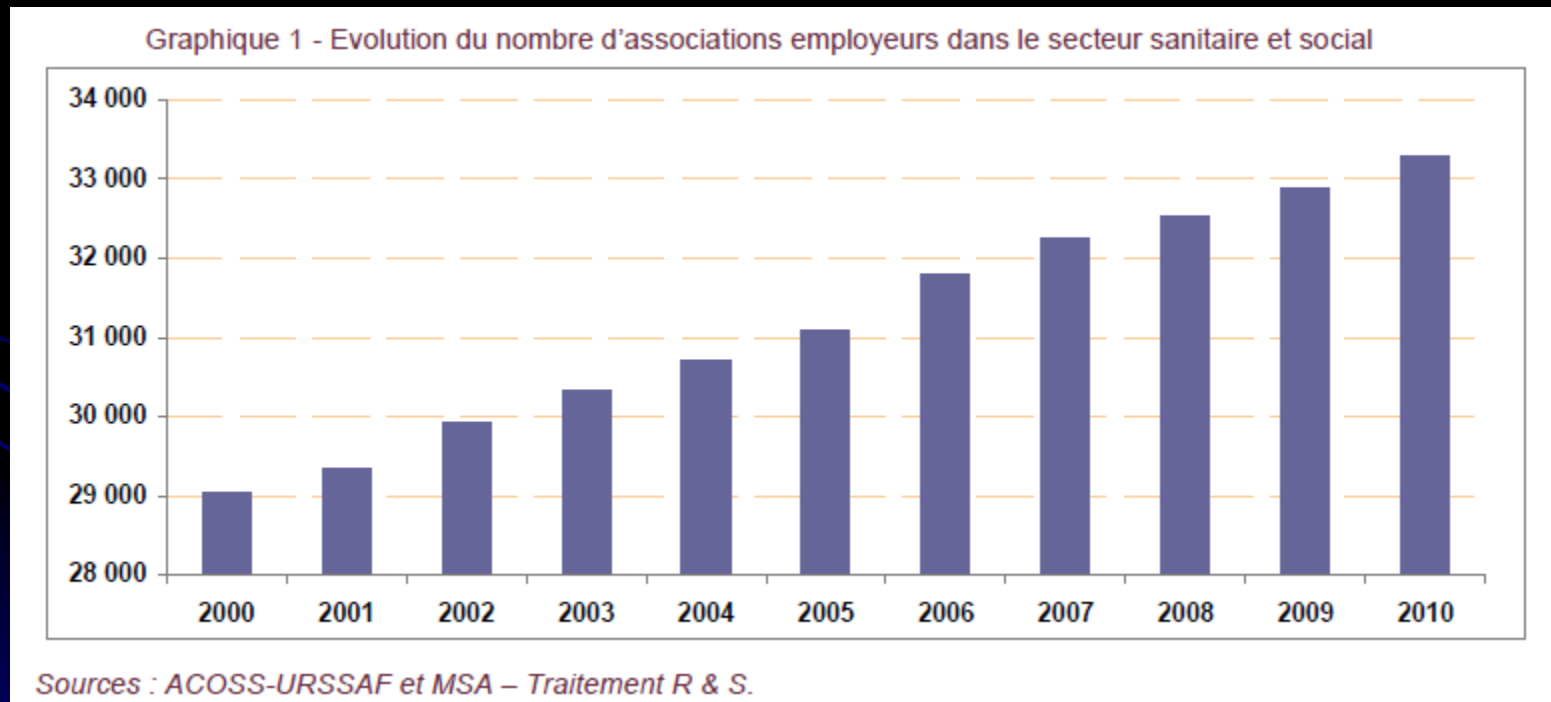
# Des formules variables

- Sociétés Groupement d'Assurances Mutuelles (SGAM)
- Groupement d'intérêt économique (GIE)
- Groupement de coopération sociale et médicosociale (GCSMS)
- Groupe économique solidaire (insertion)
- Fusion-absorption
- Formes de coopérations ad hoc

**=> Une complexification institutionnelle et statistique**

# Les associations du secteur sanitaire et social

Le nombre d'associations du secteur continue de croître

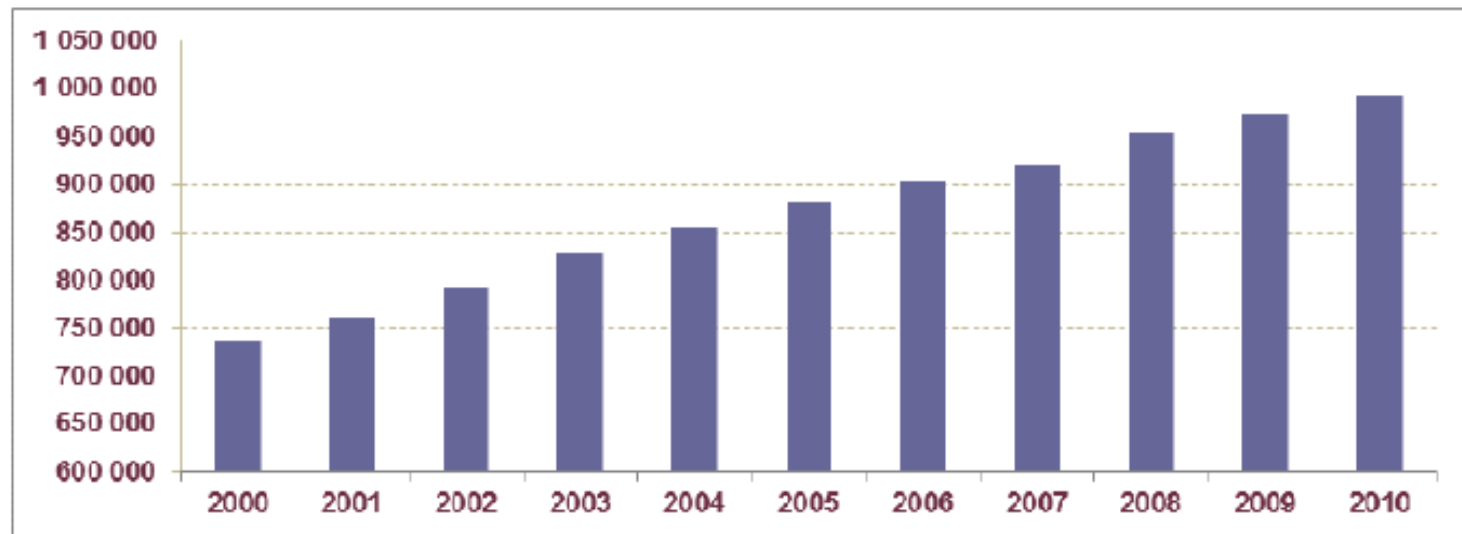


Sources : Fiches pratiques du Cnar, décembre 2011

# Les associations du secteur sanitaire et social

**Mais le nombre de salariés croît encore plus vite  
Et la taille moyenne de chaque association s'élève**

Graphique 2 - Evolution du nombre de salariés dans les associations du secteur sanitaire et social



Sources : ACOSS-URSAFF et MSA – Traitement R & S.

**Sources : Fiches pratiques du Cnar, décembre 2011**

**-||-**

**Des questions**

# Interprétations multiples

## La croissance versus la rentabilité ?

- La croissance est vue comme un objectif alternatif réduisant le profit à CT
  - Soit pour servir les fins de la technostrucure ce qui est interprété par Friedmann (1970) comme une déviation
  - Soit comme moyen indirect pour améliorer le profit à LT
    - En obtenant ainsi un **pouvoir de marché** de “price-maker”
    - Soit comme **facteur d'efficience** (baisse des coûts avec des économies d'échelle, acquisition de compétences supplémentaires, augmentation de la capacité d'innovation, etc.)

Cela augmente les chances de l'entreprise de soutenir la concurrence et accroît sa pérennité à LT.



# Des effets discutés

- La concentration peut affaiblir la concurrence et conduire à des situations d'oligopole voire de monopole.
- La taille peut rendre le management trop complexe et générer des déséconomies d'échelle.
- Ces processus sont aussi à l'œuvre quand des entreprises de l'économie sociale sont sur des marchés ouverts.
- **Deux questions :**
  - ⇒ Dans quelle mesure les entreprises de l'ESS peuvent conserver une gouvernance spécifique ?
  - ⇒ Sont-elles capables d'innovations particulières dans ces processus de regroupement ?

**-III-**

# **Problèmes et enjeux**

# Evolution strategies in the field of agricultural cooperation

- **L'approche statistique** apporte des informations sur le phénomène mais rend la statistique plus complexe (Maryline Filippi & Olivier Frey, Bordeaux)
- Les **stratégies d'alliance** et le développement international (René Mauget & Bernard Duchamp, Essec, Eurogroup Consulting)
- L'exemple des choix possibles dans le secteur des **coopératives viticoles** (Louis-Antoine Saisset & Foued Cheriet, Montpellier)

# Expériences dans le champ du secteur non lucratif

- Le secteur de l'accueil de la **petite enfance** : l'exemple de la Bretagne (Jorge Muñoz & Yannig Robin, Brest)
- La **coopération** : une étape ou un substitut au changement de taille ? L'exemple du Nord-Pas-de-Calais. (Laurence Duflou & Véronique Mangeot, Lille)
- **Le secteur culturel** : les lieux de spectacle vivant spécialisés dans les musiques actuelles (Philippe Eynaud & Gêrôme Guibert, Paris)
- Une **approche transverse** : aspects juridiques et fiscaux de la coopération et du regroupement des associations. (Colas Amblard, Lyon)

# Deux temps forts du colloque

- Un moment pour se souvenir de **François Rousseau**, compagnon de l'ADDES et pour remettre les prix de mémoire et de thèse.
- Une table ronde pour échanger sur ces questions animée par **Danièle Demoustier** avec
  - Edith Arnoult Brill Vice-Présidente du CESE
  - Dominique Balmary, Président de l'UNIOPSS
  - Thierry Beaudet, Président de la MGEN
  - Jean-Louis Bancel, Président du Groupe Crédit Coopératif

# Un vœu pour ce colloque

*« Le savant ne doit pas faire comme l'araignée, qui tire tout d'elle-même. Il ne doit pas non plus se borner à amasser des faits, comme la fourmi des provisions. Il doit grouper, classer les faits et en découvrir les lois, semblable à l'abeille qui élabore son miel. »*

Francis Bacon 1561-1626

Cité par Didier Deleule Univ. Paris X Nanterre