

Louvain School of Management

Mémoire en mutualité - Économie sociale et solidaire

Dans quelle mesure les mutualités belges parviennent-elles à préserver les principes de démocratie, de solidarité et de transparence propres à l'économie sociale et solidaire, face aux contraintes budgétaires et institutionnelles qui pèsent sur leur fonctionnement ?

Auteur·e(s) : Aymeric de Sauvage

Promoteur·rice(s) : Caroline Demeyère

Année académique 2025-2026

Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de master en GEST2

MS/GEMaster [120] en sciences de gestion, à finalité spécialisée

Horaire de jour

Remerciements

La réalisation de ce mémoire de fin d'étude universitaire constitue la conclusion de plusieurs années de formation universitaire et n'aurait pas été possible sans le soutien et l'accompagnement de nombreuses personnes.

Je tiens tout d'abord à remercier sincèrement ma promotrice Caroline Demeyere pour ses conseils, sa disponibilité et son accompagnement tout au long de ce mémoire. Ses remarques et orientations ont permis d'enrichir ma réflexion et de structurer ce travail de manière rigoureuse.

Je souhaite également remercier l'ensemble des personnes ayant accepté de participer aux entretiens réalisés dans le cadre de ce mémoire. Malgré un contexte parfois sensible autour du secteur mutualiste belge, plusieurs interlocuteurs ont accepté de partager leur expérience, leurs perceptions et leurs réflexions concernant les défis actuels et futurs des mutualités. Leur contribution a été essentielle à la réalisation de ce projet.

Mes remerciements s'adressent également aux enseignants et aux membres de l'Université catholique de Louvain et de la Louvain School of Management pour les connaissances méthodologiques et théoriques acquises au cours du cursus universitaire et qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

Je remercie également mes proches pour leur soutien et leurs encouragements tout au long de ce travail.

Enfin, je souhaite adresser une pensée particulière à toutes les personnes engagées dans le secteur de la protection sociale et de l'économie sociale et solidaire, dont le travail continue d'être une source d'inspiration continue, et qui permet chaque jour d'améliorer la qualité de vie pour tous et dont l'objectif de l'accès aux soins pour tous n'est pas qu'un mirage irréaliste mais un véritable accomplissement.

Table des matières

Liste des abréviations iv

1. Introduction	1
1.1. Mise en contexte du rôle des mutualités	1
1.2. Contexte historique	1
1.3. Problématique	3
2. Revue de la littérature	4
2.1 Les mutualités comme organisations de l'économie sociale et solidaire	4
2.2 Solidarité, assurance obligatoire et rôle social des mutualités	6
2.3 La démocratie mutualiste : principe historique et difficultés actuelles	7
2.4 Contraintes budgétaires, responsabilité financière et rôle de l'État	8
2.5 Professionnalisation et transformations organisationnelles	10
2.6 Digitalisation, intelligence artificielle et relation avec les affiliés	11
2.7 Avantages complémentaires, concurrence et place de la CAAMI	12
3. Méthodologie adoptée	13
3.1 Objectif de la recherche	13
3.2 Choix de la méthode de recherche	13
3.3 Données primaires et données secondaires	14
3.4 Élaboration du guide d'entretien	16
3.5 Échantillon et accès au terrain	16
3.6 Analyse des données	17
3.7 Considérations éthiques et posture du chercheur	18
4. Résultats	18
4.1 Identité mutualiste	18

4.2 Contraintes budgétaires et institutionnelles	21
4.3 Digitalisation et modernisation des pratiques	22
4.4 Démocratie interne et participation des membres	24
4.5 Tensions entre solidarité et performance	26
4.6 Perspectives d’avenir du modèle mutualiste	28
5. Discussion	31
6. Limites de la recherche	35
7. Conclusion générale	37
Bibliographie	40
Annexes	44
Annexe 1 : Guide d’entretien de base	44
Annexe 2 : Entretiens réalisés	44

Liste des abréviations

BIM — Bénéficiaire de l'intervention majorée

CAAMI — Caisse auxiliaire d'assurance maladie-invalidité

ESS — Économie sociale et solidaire

IA — Intelligence artificielle

INAMI — Institut national d'assurance maladie-invalidité

MC — Mutualité chrétienne

1. Introduction

1.1. Mise en contexte du rôle des mutualités

Dans nos sociétés contemporaines, les systèmes de protection sociale occupent une place essentielle dans l'organisation de la santé et dans l'accès aux soins. En Belgique, les mutualités jouent depuis longtemps un rôle central : elles assurent notamment le remboursement d'une partie importante des soins de santé et dépassent la seule gestion administrative des remboursements.

Elles interviennent aussi dans la prévention, l'information des affiliés, les avantages complémentaires et l'accompagnement de certaines situations sociales, notamment l'incapacité de travail ou l'octroi du statut BIM. Ces missions renforcent leur rôle dans l'accessibilité concrète aux soins.

1.2. Contexte historique

Les mutuelles ont évolué depuis leur création, on était en premier lieu sur une solidarité axée sur le monde ouvrier et l'évolution a mené vers une véritable solidarité sociétale dans tout ce que comprend la société. (entretien avec Laurent Bourgois, Solidaris, 2026)

Les mutualités ne sont pas apparues avec la sécurité sociale moderne, leurs origines sont plus lointaines et remontent bien avant la création de l'État-providence contemporain.

Dès le Moyen Âge, certaines formes de solidarité collective existaient déjà à travers les corporations de métiers, les guildes et les confréries religieuses. (Van Doosselaere, s. d.)

L'objectif de ces organisations était de fournir une assistance financière ou matérielle à leurs membres en cas de maladie, d'accident, d'incapacité de travail ou de décès. Le principe était déjà fondé sur une logique de solidarité collective, où chacun contribuait financièrement pour offrir une aide commune en cas de besoin, mais il reposait également largement sur des confréries religieuses et des mécènes, rendant le financement continu incertain.

Ces premières formes d'entraide collective se développent peu à peu au cours des siècles, surtout dans les milieux ouvriers et artisanaux. Toutefois, c'est surtout au XIXe siècle, dans le contexte de la révolution industrielle et de l'industrialisation croissante de l'Europe, que les sociétés de secours mutuel connaissent un développement beaucoup plus important.

L'industrialisation provoque alors de grandes mutations sociales. Les travailleurs subissent des conditions de travail difficiles, une grande précarité et le manque d'une véritable protection sociale organisée par l'État. De nombreux ouvriers, en cas de maladie ou d'accident, se trouvent sans ressources ni secours publics. Les sociétés de secours mutuel tendent ainsi à se transformer en un rouage indispensable de la solidarité ouvrière.

Les travaux consacrés aux mutualités professionnelles en Belgique montrent également que ces formes de protection ont joué un rôle important dans la politique sociale et dans l'organisation de solidarités collectives avant la consolidation de la sécurité sociale moderne (Geerkens, 2002).

En Belgique, les premières mutualités modernes surgissent surtout au XIX^e siècle et se développent fortement autour des grands mouvements idéologiques de l'époque, en particulier les mouvements socialistes qui deviendront Solidaris, les mouvements chrétiens qui deviendront la Mutualité chrétienne et enfin les mouvements libéraux qui deviendront la Mutualité libérale. Ces mutualités fonctionnent alors sur un système assez simple : les adhérents paient des cotisations communes dont les taux sont décidés au sein même de la mutuelle puis les bénéficiaires, comme aujourd'hui, sont aidés en cas de maladie ou d'incapacité de travail.

C'est le 3 avril 1851 que les sociétés mutualistes reçoivent une reconnaissance légale. Ces structures se professionnalisent peu à peu au fil du temps et leur rôle devient de plus en plus important dans la gestion des soins de santé et de la protection sociale. Le développement graduel de la sécurité sociale belge au XX^e siècle, notamment après la Seconde Guerre mondiale par le biais du Pacte social de 1944, accentue encore plus le rôle des mutualités dans le système belge de protection sociale. (Chambre des représentants de Belgique, 1894)

Ce contexte historique explique encore aujourd'hui l'importance attribuée aux principes de solidarité, de démocratie interne et de protection collective dans le modèle du mutualisme belge. Comme le souligne Defourny (2017), les organisations de l'économie sociale et solidaire se caractérisent historiquement par une finalité sociale, une gouvernance collective et une priorité donnée aux personnes plutôt qu'à la recherche du profit.

À la différence des assurances privées classiques, leur fonctionnement repose historiquement sur des principes comme la mutualisation collective des risques, la redistribution, la solidarité entre affiliés et une certaine logique démocratique dans leur gouvernance. Les mutualités n'ont pas pour but de faire des profits ; elles visent à garantir un accès universel aux soins de santé.

Les mutualités se sont peu à peu institutionnalisées et professionnalisées au fil du temps. Elles sont devenues des acteurs essentiels du système belge de sécurité sociale, sans perdre pour autant une spécificité liée aux principes historiques de l'économie sociale et solidaire. Elles sont encore aujourd'hui des acteurs essentiels dans le remboursement des soins de santé, l'accompagnement administratif de leurs affiliés et l'organisation générale du système belge d'assurance maladie obligatoire.

Mais le cadre dans lequel les mutualités belges opèrent aujourd'hui est en plein bouleversement. Les systèmes de protection sociale européens sont confrontés à plusieurs défis majeurs, notamment l'augmentation continue des dépenses de santé, le vieillissement de la population, la montée des maladies chroniques, l'évolution des technologies médicales et les contraintes croissantes pesant sur les finances publiques.

1.3. Problématique

Les mutualités belges évoluent aujourd'hui dans un contexte de plus en plus complexe. Les dépenses de santé ne cessent d'augmenter, les contraintes budgétaires sont de plus en plus fortes et les attentes des citoyens concernant la rapidité, la qualité et l'accessibilité des services sont de plus en plus élevées. Parallèlement, les mutualités doivent également s'adapter à la digitalisation, à l'automatisation des démarches administratives ainsi qu'au développement de nouveaux outils numériques.

Ces transformations successives changent peu à peu le mode de fonctionnement des mutualités. Historiquement ancrées sur des principes de solidarité, de démocratie et de protection collective, elles doivent aujourd'hui concilier leur mission sociale avec des exigences croissantes d'efficacité, de contrôle budgétaire et de performance organisationnelle (Defourny, 2017).

Les mutualités ont, par ailleurs, une place assez particulière dans le système belge de sécurité sociale. Elles ne sont pas entièrement publiques, ni simplement des entreprises privées. Bien que le système belge soit toujours strictement réglementé, les mutualités adoptent néanmoins certaines stratégies plus compétitives grâce aux avantages supplémentaires, aux remboursements proposés ou encore aux services fournis aux affiliés.

Cette situation pose plusieurs questions. Dans un environnement où la rationalisation et la recherche d'efficacité prennent de plus en plus de place, les mutualités arrivent-elles encore à

préserver leurs valeurs historiques de solidarité et de démocratie ? Leur fonctionnement et leur identité évoluent-ils peu à peu sous l'effet des transformations induites par la digitalisation et la professionnalisation ?

Aujourd'hui, ces débats sont de plus en plus présents en Belgique, notamment autour des cotisations complémentaires, des avantages mutualistes, du rôle des organismes assureurs ou encore de la place de la CAAMI dans le système belge de santé. Certains jugent que les mutualités sont toujours nécessaires pour assurer l'accès aux soins et conserver une logique de solidarité collective. D'autres remettent plus en cause leur fonctionnement actuel et la présence de plusieurs organismes assureurs dans un système fortement régulé.

Dans ce contexte, ce mémoire cherche à répondre à la question suivante :

Dans quelle mesure les mutualités belges parviennent-elles à préserver les principes de démocratie, de solidarité et de transparence propres à l'économie sociale et solidaire face aux contraintes budgétaires et institutionnelles qui pèsent sur leur fonctionnement ?

Cette recherche a pour but de mieux saisir les tensions actuelles des mutualités belges et la façon dont elles tentent de réajuster leur fonctionnement aux mutations du moment. Pour répondre à cette question, le présent travail s'appuie sur une approche qualitative à partir d'une revue de littérature, d'une analyse de rapports institutionnels et de plusieurs entretiens réalisés auprès d'acteurs du secteur mutualiste en Belgique.

2. Revue de la littérature

2.1 Les mutualités comme organisations de l'économie sociale et solidaire

Les mutualités belges ont un ancrage historique dans le champ de l'économie sociale et solidaire. Ce champ réunit des organisations dont l'objectif premier n'est pas la recherche de profit, mais une cause sociale, collective ou d'intérêt général. Defourny (2017) souligne que les organisations de l'économie sociale se caractérisent notamment par la primauté des personnes sur le capital, par une gouvernance plus démocratique et par une finalité orientée vers l'intérêt collectif et non vers la maximisation du rendement financier.

Les mutualités ont, à cet égard, une place particulière. Ce ne sont pas des entreprises privées ordinaires, mais elles ne sont pas non plus de simples administrations publiques. Elles sont à mi-chemin entre service public, organisation sociale et organisme assureur.

Elles ont donc un rôle hybride : elles prennent part à l'exécution de missions publiques dans le cadre de l'assurance obligatoire soins de santé et indemnités, tout en conservant une identité historiquement liée à la solidarité entre membres (Reman, 2015).

Cette identité solidaire est ancienne. Comme le rappelle Thomas Van Doosselaere dans *Les Racines de la Solidarité*, les formes d'entraide collective ne sont pas seulement nées avec la sécurité sociale moderne. On trouve une partie de leurs origines dans les corporations, dans les guildes, dans les confréries religieuses, dans les caisses de secours, où les membres cotisaient collectivement pour être secourus en cas de maladie, d'accident, d'incapacité ou de décès. Cette logique d'entraide est donc largement antérieure à la construction de l'État social contemporain.

En Belgique, les sociétés de secours mutuel se développent principalement au XIXe siècle, dans le contexte de l'industrialisation et de la question ouvrière. Les conditions de travail difficiles, le manque de protection sociale organisée et les risques importants liés à la maladie ou aux accidents conduisent les travailleurs à mettre en place eux-mêmes des formes de solidarité (Van Doosselaere, s. d.).

La loi du 3 avril 1851 sur les sociétés mutualistes, dont la révision est débattue lors de la séance du 18 mai 1894, représente une étape significative dans la reconnaissance juridique de ces organisations. Cette reconnaissance progressive témoigne du passage d'une solidarité locale ou professionnelle vers des structures plus formalisées et encadrées par l'État.

Carlier (1980) retrace également la genèse de l'assurance maladie-invalidité obligatoire en Belgique et montre que celle-ci s'inscrit dans une construction progressive, à la fois sociale, politique et institutionnelle. Cette source est donc mobilisée ici pour éclairer l'histoire de l'assurance maladie-invalidité, et non comme source principale sur la démocratie interne contemporaine des mutualités.

Les mutualités ont ensuite été progressivement intégrées au système belge de sécurité sociale, notamment après la Seconde Guerre mondiale et le développement de l'assurance obligatoire soins de santé. La loi du 14 juillet 1994 relative à l'assurance obligatoire soins de santé et

indemnités consacre ce rôle institutionnel des mutualités dans la gestion des soins de santé et des indemnités. Les mutualités sont ainsi à la fois des acteurs sociaux et institutionnels, qui ont des missions essentielles telles que le remboursement des soins, le paiement des indemnités d'incapacité de travail ou encore l'accompagnement des affiliés (Loi du 14 juillet 1994).

Cette évolution historique explique que les mutualités ont aujourd'hui une double identité. Elles demeurent d'un côté attachées à des valeurs de solidarité, d'accessibilité aux soins et de proximité avec les affiliés. D'un autre côté, elles sont devenues des organisations complexes, professionnalisées et fortement encadrées par la réglementation. C'est cette double identité qui rend justement leur analyse intéressante dans le cadre de l'économie sociale et solidaire (Defourny, 2017).

2.2 Solidarité, assurance obligatoire et rôle social des mutualités

Un des fondements du modèle mutualiste est la solidarité. Elle repose sur l'idée que les risques en matière de santé ne doivent pas être pris en charge par l'individu seul, mais de manière collective. Chacun participe donc au système et peut obtenir une protection en cas de maladie, d'incapacité de travail ou de difficultés sociales (Reman, 2015).

Cette logique diffère de celle de l'assurance privée. Dans le cas d'une assurance privée, la relation tend à être plus individualisée : le prix à payer peut être fonction du risque personnel, du profil de l'assuré ou du niveau de garantie souhaité. Pour les mutualités, la logique historique est différente : elle est davantage basée sur une protection collective et sur une volonté d'accès aux soins pour le plus grand nombre (Defourny, 2017).

Les mutualités ne se bornent cependant pas au remboursement des soins. Les derniers rapports moraux et d'activités de Solidaris Brabant, de la Mutualité chrétienne, des Mutualités Libres, de Partenamut et de la CAAMI indiquent également que ces organismes développent des missions d'accompagnement, de prévention, d'information et de soutien aux affiliés. Elles interviennent notamment pour la prévention santé, l'accompagnement des malades de longue durée, la gestion du statut BIM, l'information des affiliés et la promotion de comportements favorables à la santé (Solidaris, 2022 ; Solidaris Brabant, 2024 ; Mutualité chrétienne, 2024 ; Partenamut, 2025).

Le rapport moral Solidaris Brabant 2024 souligne la mission sociale et solidaire de la mutualité, notamment dans la défense de l'accès aux soins et dans l'attention portée aux publics les plus

fragiles. Dans son rapport moral 2024, la Mutualité chrétienne souligne aussi l'importance de l'accompagnement des membres et de la santé accessible à tous. Dans son rapport d'activités et de responsabilité sociétale 2025, Partenamut, de son côté, met l'accent davantage sur l'expérience affilié, la digitalisation et la qualité des services, tout en conservant un discours centré sur l'humain et l'accompagnement.

Les mutualités apparaissent encore aujourd'hui, à travers ces rapports, comme des acteurs sociaux et non seulement comme des organismes techniques de remboursement. Elles cherchent à justifier leur rôle par leur capacité à accompagner les affiliés dans des situations concrètes de la vie : maladie, incapacité, précarité, vieillissement, santé mentale ou besoin d'information. Cette dimension sociale reste fortement liée aux principes historiques de solidarité collective mis en avant par Reman (2015).

Dans ce paysage, la CAAMI tient une place à part. Son rapport annuel 2024 montre qu'elle se concentre principalement sur l'assurance obligatoire, sans développer d'assurance complémentaire comparable à celle des autres mutualités. C'est donc un modèle différent, plus proche du service public centré sur les missions légales de base. Cette différence permet de poser la question de la frontière entre mutualité, assurance obligatoire et assurance complémentaire (CAAMI, 2024).

2.3 La démocratie mutualiste : principe historique et difficultés actuelles

Un autre principe central du modèle mutualiste est la démocratie interne. Les mutualités se sont historiquement développées en tant qu'organisations de membres, censées être gérées dans leur intérêt. Les affiliés participent, sont représentés dans les organes de décision et assurent un contrôle collectif : autant d'éléments importants de leur légitimité.

Les travaux de Leblanc et Poucet (1989) ainsi que ceux de l'Institut Montparnasse (2023) montrent toutefois que cette démocratie mutualiste reste difficile à faire vivre dans des organisations devenues plus grandes, plus techniques et plus professionnalisées. Bien que les mutualités reposent formellement sur des mécanismes de représentation, leur fonctionnement réel dépend aussi de leur taille, de leur lien avec certains mouvements idéologiques et de la capacité effective des membres à participer aux décisions.

Cette question est encore très d'actualité. Dans *La démocratie renouvelée en mutualité* (2023), l'Institut Montparnasse montre que les mutualités font aujourd'hui face à un enjeu de renouvellement démocratique. Les affiliés connaissent mal le fonctionnement interne des mutualités et participent peu aux élections ou aux organes de représentation. La démocratie mutualiste existe donc sur le plan juridique et institutionnel, mais sa réalité concrète peut être plus limitée.

Leblanc et Poucet (1989) notent également que les transformations organisationnelles des mutualités ont peu à peu accru le poids des gestionnaires, des experts et des structures permanentes. Plus les mutualités sont grandes, techniques et professionnalisées, plus la participation directe des affiliés est rendue difficile. Cette évolution soulève une question importante : comment conserver une démocratie réelle au sein d'organisations devenues très complexes ?

Cette difficulté est d'autant plus grande que les enjeux actuels sont de nature particulière. Aujourd'hui, les mutualités sont confrontées à des enjeux liés au financement des soins, à la réglementation, à la protection des données, à l'intelligence artificielle, à la digitalisation et à la conformité. Ces sujets sont très techniques et peu abordables pour un affilié moyen. La démocratie mutualiste risque alors de se muer principalement en démocratie de représentation, pilotée par des administrateurs et des experts, et non plus en participation directe et active des membres. (Institut Montparnasse, 2023).

La démocratie mutualiste est donc le siège d'une tension. D'une part, elle demeure un principe fondateur et source de légitimité. D'un autre côté, elle est affaiblie par la professionnalisation, la technicité et le faible engagement des affiliés. Cette tension est indispensable pour saisir les mutations contemporaines du modèle mutualiste (Institut Montparnasse, 2023 ; Leblanc & Poucet, 1989).

2.4 Contraintes budgétaires, responsabilité financière et rôle de l'État

Les mutualités belges ne jouissent pas d'une liberté de fonctionnement comparable à celle des entreprises privées. Elles fonctionnent dans un environnement très encadré par l'État, l'INAMI et les divers dispositifs de contrôle. Dans son rapport sur la responsabilité financière des mutualités (Cour des comptes, 2017), la Cour des comptes montre que les organismes assureurs sont soumis

à des mécanismes de responsabilisation financière qui ont pour but de contrôler les dépenses de santé et d'améliorer l'efficacité du système.

Le fonctionnement des mutualités est peu à peu modifié par cette charge financière. Elles doivent justifier leur gestion, respecter des objectifs, répondre à des exigences de contrôle et prouver leur capacité à utiliser efficacement les moyens publics. La logique de solidarité ne disparaît pas, mais elle est de plus en plus encadrée par des contraintes de performance, de transparence et de maîtrise (Cour des comptes, 2017).

Cette évolution intervient dans un contexte plus large de pression sur les systèmes de santé européens. L'augmentation de l'âge moyen de la population, la montée des maladies chroniques, le coût des nouvelles technologies médicales et les contraintes des budgets publics accroissent la pression sur les organismes assureurs. Les mutualités doivent donc accomplir leurs missions sociales dans un environnement où les ressources sont limitées et où les dépenses de santé font l'objet d'une surveillance étroite (Reman, 2015).

La loi coordonnée du 14 juillet 1994 relative à l'assurance obligatoire soins de santé et indemnités fournit une base juridique importante pour comprendre les missions des mutualités dans le cadre de l'assurance obligatoire. L'article 100, § 2 de cette loi, concernant la reprise d'un travail adapté avec l'autorisation du médecin-conseil, montre également le rôle des mutualités dans le suivi des incapacités de travail. Elles ne sont donc pas de simples caisses de remboursement : elles jouent également un rôle dans le suivi administratif et médical de certaines situations, notamment grâce à l'intervention du médecin-conseil (Loi coordonnée du 14 juillet 1994, art. 100, § 2).

Les directives de l'INAMI relatives à l'article 100, § 2 précisent également le cadre administratif de la reprise d'un travail adapté avec l'autorisation du médecin-conseil, ce qui confirme le rôle des mutualités dans le suivi des situations d'incapacité et de réintégration progressive (INAMI, 2018, pp. 129-137).

Le fonctionnement des mutualités montre que cette pression financière se concrétise dans leurs derniers rapports. Dans les rapports de Solidaris Brabant, de la Mutualité chrétienne, des Mutualités Libres et de Partenamut, on retrouve, formulées de différentes manières, la nécessité de gérer les ressources, de moderniser les outils, de renforcer la qualité du service et de répondre aux exigences institutionnelles. Les mutualités doivent donc concilier leur mission sociale avec

les exigences de gestion imposées par leur environnement (Solidaris Brabant, 2024 ; Mutualité chrétienne, 2024 ; Partenamut, 2025 ; Mutualités Libres, 2024).

2.5 Professionnalisation et transformations organisationnelles

Les mutualités ne sont plus ces petites sociétés de secours mutuel du XIXe siècle. Elles sont devenues de grandes organisations, structurées, hiérarchisées et professionnalisées. Cette évolution est cohérente avec l'ampleur de leurs missions, mais elle modifie aussi leur identité.

Abecassis, Coutinet et Domin (2014) montrent que les organismes complémentaires d'assurance maladie connaissent des logiques de regroupement, de concentration et de rationalisation. Bien que leur étude se concentre principalement sur les organismes complémentaires d'assurance maladie, elle permet de saisir un phénomène plus vaste : les organisations mutualistes doivent s'adapter à un environnement dans lequel la taille, l'efficacité administrative et la capacité de gestion deviennent des éléments essentiels.

Cette professionnalisation aboutit au développement de métiers spécialisés : gestion financière, gestion des ressources humaines, informatique. Les mutualités sont contraintes de recruter des profils de plus en plus techniques et d'organiser leurs services de manière plus proche des grandes organisations modernes (Abecassis et al., 2014).

Déjà, Leblanc et Poucet (1989) avaient repéré cette transformation organisationnelle des mutualités belges. La professionnalisation améliore l'efficacité, mais elle peut aussi éloigner les organisations de leur base militante ou de leur affilié ordinaire. Les mutualités sont devenues plus performantes, mais aussi plus complexes et parfois moins faciles à comprendre pour leurs membres.

Cette tendance est confirmée par les derniers rapports d'activité. Partenamut met fortement l'accent sur la qualité du service, la stratégie organisationnelle et l'expérience du membre. Les Mutualités Libres soulignent leur implication dans l'innovation, la gestion des données et l'analyse du système de santé. Solidaris Brabant développe davantage une approche axée sur la solidarité, mais doit également relever des défis de modernisation, d'efficacité et de gestion (Partenamut, 2025 ; Mutualités Libres, 2024 ; Solidaris Brabant, 2024).

La Mutualité chrétienne est également une organisation fortement structurée, soucieuse à la fois de sa mission sociale et de la modernisation de ses services (Mutualité chrétienne, 2024).

Cette professionnalisation n'est donc pas seulement une option interne. Elle est largement dictée par l'évolution du système de santé, les attentes des affiliés et les contraintes institutionnelles. Elle pose toutefois une tension forte : comment rester une organisation sociale et solidaire lorsque le fonctionnement quotidien ressemble de plus en plus à celui d'une grande organisation administrative ou à celui d'un organisme de gestion ? Cette tension avait déjà été identifiée par Leblanc et Poucet (1989).

2.6 Digitalisation, intelligence artificielle et relation avec les affiliés

Aujourd'hui, la mutualité est fortement transformée par la digitalisation. Grâce aux démarches en ligne, aux applications mobiles, aux espaces numériques personnels, à l'automatisation des documents et à l'utilisation croissante des données, les affiliés interagissent autrement avec leur mutualité.

Les derniers rapports des mutualités attestent de cette mutation centrale. Dans son rapport d'activités et de responsabilité sociétale 2025, Partenamut a notamment souligné l'amélioration de l'expérience affilié et le développement d'outils numériques. Dans leur rapport annuel 2024, les Mutualités Libres soulignent également l'importance des données, de l'innovation et de la digitalisation pour la gestion des soins de santé. Solidaris Brabant parle aussi de la transformation numérique et des enjeux organisationnels qui vont avec (Partenamut, 2025 ; Mutualités Libres, 2024 ; Solidaris Brabant, 2024).

On présente souvent la digitalisation comme la réponse indispensable aux attentes des affiliés d'aujourd'hui. Les citoyens attendent des services plus rapides, plus simples et plus accessibles. Les mutualités s'efforcent ainsi de faciliter les démarches, de raccourcir les délais de traitement et d'automatiser certaines tâches administratives.

Cette transformation soulève toutefois des interrogations essentielles. Certains affiliés peuvent avoir moins de facilités avec les outils numériques : c'est le cas des personnes âgées, des personnes en situation de précarité ou des personnes rencontrant des difficultés administratives. La numérisation peut donc faciliter l'accès pour certains affiliés tout en l'entravant pour d'autres.

Cette tension est d'autant plus importante pour les mutualités que leur identité repose en partie sur la proximité, l'accompagnement et l'accessibilité. Si la relation devient trop automatisée ou trop numérique, une partie de la dimension humaine du modèle mutualiste risque de s'affaiblir.

La digitalisation n'est donc pas seulement un outil technique : elle change aussi la relation entre la mutualité et l'affilié (Defourny, 2017).

L'intelligence artificielle renforce encore cette question. Elle peut permettre d'améliorer la gestion des dossiers, de traiter plus rapidement certaines demandes ou d'orienter mieux les affiliés. Mais elle pose aussi des enjeux de transparence, de contrôle, de protection des données et de confiance. Pour des organisations qui gèrent des données sensibles dans le domaine de la santé, ces questions revêtent une importance particulière.

2.7 Avantages complémentaires, concurrence et place de la CAAMI

Le système de sécurité sociale belge est encore très régulé, mais les mutualités fonctionnent également dans un environnement où il y a concurrence. Cette concurrence ne porte pas principalement sur l'assurance obligatoire, encadrée par les règles légales, mais davantage sur les assurances complémentaires, les avantages proposés, la qualité du service, la communication et l'image de la mutualité.

Les avantages additionnels ont ici une grande importance. Ils peuvent porter sur le remboursement du sport, des lunettes, des consultations psychologiques, des soins dentaires, des stages pour enfants ou encore certains services de prévention. Les avantages offerts diffèrent selon les mutualités et peuvent orienter le choix des affiliés. Cette situation introduit une logique de différenciation entre mutualités, bien que limitée par le cadre solidaire.

Cette tension entre solidarité et concurrence est importante. D'un côté, les mutualités défendent une logique de solidarité et de collectif. D'autre part, elles doivent aussi attirer et fidéliser leurs affiliés dans un environnement où les citoyens comparent les cotisations, les remboursements et les services offerts (Abecassis et al., 2014).

Dans ce débat, la CAAMI occupe une place à part. Son rapport annuel 2024 montre qu'elle couvre essentiellement les missions liées à l'assurance obligatoire, sans offrir les mêmes avantages complémentaires que les autres mutualités. C'est donc un modèle différent, plus directement centré sur la mission publique. Cette situation amène à se poser une question importante : à quel point les avantages complémentaires sont-ils devenus un élément central de différenciation entre les mutualités ? (CAAMI, 2024).

Cette question n'est pas sans intérêt, car les cotisations complémentaires peuvent alourdir la charge des ménages, en particulier en période d'inflation ou lorsqu'il y a une pression sur le pouvoir d'achat. Certains affiliés peu utilisateurs des avantages complémentaires pourraient être tentés de passer à des formules moins onéreuses. À l'inverse, les mutualités soutiennent l'idée que ces cotisations permettent de financer une solidarité élargie entre affiliés.

La concurrence entre mutualités est donc limitée, mais elle existe. Elle ne remet pas en cause le modèle mutualiste, mais le fait évoluer en introduisant progressivement des logiques de choix, de comparaison et d'attractivité (Reman, 2015).

3. Méthodologie adoptée

3.1 Objectif de la recherche

L'objectif de ce mémoire est d'analyser, à travers le prisme de l'économie sociale et solidaire, les transformations actuelles des mutualités belges. Plus précisément, cette recherche cherche à comprendre dans quelle mesure les mutualités belges arrivent encore à conserver les principes de solidarité, de démocratie et de transparence qui fondent historiquement leur identité, malgré les contraintes budgétaires, institutionnelles, organisationnelles et technologiques auxquelles elles sont confrontées aujourd'hui.

Cette recherche se fait dans une logique compréhensive. L'objectif n'est pas de quantifier les performances des mutualités ni de défendre ou de critiquer une mutualité en particulier, mais plutôt de comprendre comment des acteurs du secteur perçoivent eux-mêmes les transformations actuelles du modèle mutualiste belge. L'étude vise ainsi à mettre en lumière les tensions existant entre mission sociale, contraintes financières, professionnalisation des structures, digitalisation des services, évolution de la gouvernance démocratique et exigences croissantes d'efficacité organisationnelle.

3.2 Choix de la méthode de recherche

Pour répondre à la question de recherche, ce mémoire utilise une méthode qualitative. Ce choix se justifie parce que le but premier de la recherche est d'explorer des perceptions, des représentations et des expériences relatives aux mutations actuelles du secteur mutualiste belge. L'approche qualitative permet d'analyser plus en profondeur les discours des acteurs et de mieux

comprendre les logiques, les tensions et les contradictions qui traversent aujourd'hui les mutualités belges.

La méthode retenue repose sur une logique inductive. L'objectif n'était pas de tester une hypothèse rigide prédéfinie, mais de saisir la manière dont les acteurs mutualistes interprètent eux-mêmes les changements actuels. Dans ce cadre, les entretiens constituent les données primaires de la recherche. Ils ont été complétés par un recueil documentaire composé de rapports institutionnels, de rapports moraux, de rapports annuels, de documents juridiques et de sources de contextualisation issues du débat public et professionnel. Cette combinaison permet de ne pas limiter l'analyse aux seuls entretiens et de confronter les discours recueillis à des documents produits par les organisations elles-mêmes.

3.3 Données primaires et données secondaires

Les données primaires de cette recherche sont constituées de trois entretiens semi-directifs menés avec des acteurs disposant d'une connaissance directe du secteur mutualiste. Le nombre d'entretiens reste limité, mais le choix méthodologique a été de privilégier des interlocuteurs capables de parler du fonctionnement interne des mutualités, de leurs contraintes actuelles et de leurs transformations organisationnelles. Il ne s'agissait donc pas d'interroger un grand nombre de personnes peu situées, mais de recueillir des discours approfondis auprès d'acteurs experts de leur sujet.

Les données secondaires ont joué un rôle important dans l'analyse. Elles comprennent les rapports moraux et annuels de plusieurs mutualités belges et de la CAAMI, ainsi que des documents juridiques et institutionnels relatifs au fonctionnement du système mutualiste. Ces documents permettent de voir comment les organisations rendent compte de leurs activités, de leurs priorités et de leurs contraintes dans un cadre formel. Ils permettent aussi d'élargir l'analyse au-delà des deux mutualités représentées dans les entretiens, puisque les documents étudiés concernent notamment Solidaris, la Mutualité chrétienne, Partenamut, les Mutualités Libres et la CAAMI.

Des articles de presse générale et professionnelle ont également été consultés en phase exploratoire afin de situer les entretiens dans le débat public. Ces sources n'ont pas été utilisées comme littérature scientifique, mais comme éléments de contextualisation autour du financement, des cotisations complémentaires, du statut BIM, des malades de longue durée et de la place de la

CAAMI (La Libre Belgique, 2025a, 2025b, 2026a, 2026b, 2026c ; Le Soir, 2025, 2026a, 2026b ; Le Vif, 2025 ; Trends-Tendances, 2026).

Tableau 1 : Données primaires mobilisées dans la recherche (entretiens semi-directifs réalisés en 2026)

Type de donnée	Interlocuteur / organisation	Apport principal pour l'analyse
Entretien semi-directif 1	Laurent Bourgois, Head of Business Solutions Solidaris	Compréhension historique et politique du modèle mutualiste ; solidarité ; contraintes institutionnelles ; démocratie interne.
Entretien semi-directif 2	Arthur Le Paige, Project Manager Solidaris	Transformation organisationnelle ; digitalisation ; contraintes budgétaires ; relation avec les affiliés ; CAAMI.
Entretien semi-directif 3	Manuel Magnette, Directeur du pôle Relations Humaines Partenamut	Expérience affilié ; digitalisation ; stratégie organisationnelle ; évolution des services ; perspectives d'avenir.

Source : élaboré par l'auteur à partir des entretiens semi-directifs réalisés dans le cadre du mémoire (2026).

Tableau 2 : Données secondaires mobilisées dans la recherche documentaire

Type de donnée secondaire	Documents concernés	Utilité pour la recherche
Rapports moraux et rapports annuels	Solidaris Brabant, Mutualité chrétienne, Partenamut, Mutualités Libres, CAAMI	Comprendre les discours institutionnels, les priorités stratégiques, la manière dont les organisations rendent compte de leurs missions et de leurs contraintes.
Documents juridiques et réglementaires	Loi du 14 juillet 1994, article 100, § 2 ; documents historiques relatifs aux sociétés mutualistes	Situer juridiquement le rôle des mutualités et replacer leur évolution dans un cadre historique et institutionnel.
Presse générale et professionnelle consultée en phase exploratoire	Articles de La Libre Belgique, du Soir, du Vif et de Trends-Tendances relatifs au financement des mutualités, aux cotisations complémentaires, aux débats politiques, au statut BIM, aux malades de longue durée et à la CAAMI (2025-2026).	Contextualiser les entretiens et comprendre la place du sujet dans le débat public, sans confondre ces sources avec la littérature académique.

Source : élaboré par l’auteur à partir des rapports institutionnels, documents juridiques et sources de contextualisation mobilisés dans la recherche.

3.4 Élaboration du guide d’entretien

Les entretiens ont été menés à partir d’un guide d’entretien semi-directif élaboré sur la base de la question de recherche et des principaux concepts développés dans la revue de littérature. Le guide abordait notamment l’identité mutualiste, les valeurs de solidarité, les contraintes budgétaires et institutionnelles, les tensions entre logique sociale et logique de performance, la démocratie interne, la digitalisation, la transparence et les perspectives d’avenir du modèle mutualiste.

Le guide comprenait également des questions plus précises sur la place des avantages complémentaires, la concurrence éventuelle entre mutualités, le rôle de la CAAMI, les malades de longue durée, l’augmentation du nombre de bénéficiaires BIM, la participation démocratique des affiliés et les effets de la digitalisation sur la relation avec les membres. Comme il s’agissait d’entretiens semi-directifs, le guide a été adapté au profil de chaque interlocuteur et au déroulement réel de la conversation. Certains participants ont développé spontanément plusieurs thèmes avant même que les questions ne soient posées dans l’ordre prévu, ce qui a été pris en compte dans la conduite des entretiens.

Le guide d’entretien de base est repris en annexe. Les adaptations réalisées pendant les échanges ne modifient pas la cohérence générale de la démarche, mais reflètent le caractère semi-directif de la méthode : le guide sert de cadre, sans empêcher l’interlocuteur de développer les éléments qui lui semblent les plus pertinents.

3.5 Échantillon et accès au terrain

L’échantillon de cette recherche a été constitué suivant une logique qualitative et exploratoire. L’objectif n’était pas d’assurer une représentativité statistique de l’ensemble du secteur mutualiste belge, mais de recueillir plusieurs points de vue permettant de mieux comprendre les transformations actuelles du modèle mutualiste. Cette recherche s’appuie sur trois entretiens principaux : deux entretiens réalisés avec des acteurs liés à Solidaris et un entretien réalisé avec un acteur de Partenamut.

L’accès au terrain s’est toutefois révélé plus difficile que prévu. Plusieurs personnes contactées n’ont pas répondu aux demandes d’entretien et d’autres ont refusé de participer à la recherche.

Cette difficulté semble liée en partie au contexte actuel des mutualités belges dans les médias et dans le débat public. Au moment des entretiens, les mutualités étaient régulièrement discutées à propos de leur financement, de leurs cotisations complémentaires, de leur gouvernance, de leurs avantages ou de leur rôle dans la sécurité sociale belge. Ce contexte a probablement conduit certains acteurs à adopter une certaine prudence.

Cette limite a été prise en compte dans l'analyse. Le nombre d'entretiens est restreint, mais les entretiens réalisés sont de grande qualité, car ils ont été menés avec des personnes capables de situer les enjeux du secteur et de parler de leur expérience de manière approfondie. Les données secondaires ont également permis de renforcer l'analyse en élargissant le corpus à d'autres organisations que celles représentées dans les entretiens.

3.6 Analyse des données

Avec l'accord des participants, les entretiens ont été enregistrés puis retranscrits intégralement afin de préserver la fidélité des échanges et de faciliter l'analyse des données recueillies. La liste des entretiens réalisés est reprise en annexe afin de situer le matériau empirique mobilisé dans la recherche.

Les données ont ensuite été analysées selon une méthode d'analyse thématique qualitative. Cette méthode consiste à identifier, regrouper et interpréter les thèmes récurrents présents dans les discours des participants. L'analyse s'est faite suivant une démarche principalement inductive : les catégories thématiques sont apparues progressivement au cours des entretiens, tout en restant articulées autour des principaux concepts de la revue de littérature.

Les données issues des entretiens ont été croisées avec les rapports institutionnels et les documents secondaires. Cette triangulation permet d'observer les convergences, les divergences et les tensions entre les discours individuels, les discours institutionnels et les éléments théoriques. Elle permet également de nuancer certains résultats, notamment lorsque les entretiens minimisent un phénomène alors que les documents secondaires montrent qu'il mérite d'être davantage discuté.

3.7 Considérations éthiques et posture du chercheur

Cette recherche respecte les principes éthiques communément appliqués aux recherches qualitatives. Avant les entretiens, les participants ont été informés des objectifs du mémoire et de l'utilisation académique des entretiens. Leur participation reposait sur une base volontaire.

Cette étude s'inscrit dans une posture compréhensive. Elle cherche à analyser les représentations, les perceptions et les discours des acteurs mutualistes, et non à produire une évaluation normative du système mutualiste belge. L'objectif n'est donc pas de défendre ou de critiquer une mutualité particulière, mais de mieux comprendre les transformations en cours au sein du modèle mutualiste belge et les tensions entre mission sociale, contraintes institutionnelles, professionnalisation et modernisation organisationnelle.

La posture retenue vise aussi à garder une certaine distance analytique par rapport aux discours recueillis. Les propos des participants ont été analysés en les confrontant aux éléments théoriques issus de la revue de littérature et aux rapports institutionnels étudiés, afin d'éviter une simple reproduction des discours individuels ou institutionnels.

4. Résultats

4.1 Identité mutualiste

L'analyse des entretiens montre une grande continuité dans la façon dont les acteurs interrogés définissent l'identité mutualiste. Les récents bouleversements du secteur n'ont pas altéré les valeurs de solidarité, de protection collective et de finalité sociale, restées au cœur des discours étudiés. Cette continuité rejoint les analyses de Defourny (2017) sur les organisations de l'économie sociale et solidaire ainsi que les travaux de Reman (2015) sur le rôle social des mutualités belges.

Les trois personnes interrogées décrivent les mutualités avant tout comme des organisations basées sur la solidarité collective et la mutualisation des risques en matière de santé. Cette perception rejoint les analyses de Defourny (2017), pour qui les organisations de l'économie sociale se distinguent par une finalité sociale et une logique collective, différentes des mécanismes traditionnels du marché. Elle s'inscrit également dans les analyses historiques développées dans *Les Racines de la Solidarité* de Thomas Van Doosselaere.

Ainsi, Laurent Bourgois rappelle que « l'identité mutualiste, par définition, c'est une identité solidaire » (entretien avec Laurent Bourgois, Solidaris, 2026). Il explique également que les mutualités ont fonctionné historiquement sur un système de cotisation collective destiné à alimenter un pot commun pour couvrir des risques particuliers, et insiste sur le fait que les mutualités existaient déjà avant la création de la Belgique moderne (entretien avec Laurent Bourgois, Solidaris, 2026). Cette dimension historique se retrouve également dans les travaux de Carlier (1980), qui insistent sur le rôle central des sociétés de secours mutuel dans la construction des premiers mécanismes de protection sociale en Belgique.

Quant à lui, Arthur Le Paige insiste sur la dimension sociale et politique que les mutualités ont portée dans l'histoire. Il assure que Solidaris conserve aujourd'hui encore un fort ancrage idéologique lié aux valeurs socialistes, notamment en matière de solidarité, de défense de l'accès aux soins et de protection des publics vulnérables (entretien avec Arthur Le Paige, Solidaris, 2026). Cette observation peut être rapprochée des analyses de Reman (2015) montrant que les mutualités belges continuent de jouer un rôle important dans la cohésion sociale et dans la réduction des inégalités d'accès aux soins. Elle intègre également les rapports moraux de Solidaris Brabant (2024).

L'entretien de Manuel Magnette chez Partenamut insiste davantage sur la mission sociétale et sur l'accompagnement des affiliés. Il explique que les mutualités ne se cantonnent pas au remboursement administratif des soins de santé : elles interviennent aussi dans la prise en charge des soins, le paiement des indemnités en cas d'incapacité ou d'invalidité, l'assurabilité des affiliés, la prévention santé et l'accompagnement lorsque l'affilié devient patient (entretien avec Manuel Magnette, Partenamut, 2026). Cette approche montre une évolution du rôle mutualiste vers de larges fonctions d'accompagnement et de coordination des parcours de santé. Cette évolution se retrouve également dans le rapport d'activités et de responsabilité sociétale de Partenamut (2025).

Les rapports institutionnels analysés confirment, eux aussi, cette continuité identitaire. La Mutualité chrétienne souligne son engagement en faveur d'une accessibilité universelle aux soins, tandis que Solidaris met l'accent sur les valeurs de solidarité, d'inclusion sociale et de proximité avec les affiliés (Mutualité chrétienne, 2024 ; Solidaris Brabant, 2024, p. 12).

Les entretiens montrent toutefois que cette identité mutualiste est en train d'évoluer progressivement sous l'effet des transformations organisationnelles contemporaines. Plusieurs participants parlent d'une montée des logiques de gestion, de performance et de rationalisation dans le fonctionnement des mutualités. Ainsi, Le Paige montre que les mutualités doivent désormais mutualiser certaines infrastructures et améliorer leur efficacité organisationnelle afin de répondre aux contraintes budgétaires croissantes (entretien avec Arthur Le Paige, Solidararis, 2026). Cette évolution est en phase avec les analyses d'Abecassis, Coutinet et Domin (2014) portant sur les logiques de regroupement et de rationalisation au sein des organismes complémentaires d'assurance maladie.

La question de la CAAMI se pose également dans plusieurs entretiens comme un enjeu important pour l'avenir du paysage mutualiste belge. Le Paige indique que la CAAMI se caractérise surtout par le fait qu'elle ne propose pas d'assurance complémentaire et rappelle que de nombreux affiliés utilisent finalement peu les avantages complémentaires proposés par les mutualités classiques (entretien avec Arthur Le Paige, Solidararis, 2026). Cette situation nourrit quelques réflexions sur l'évolution future du modèle mutualiste belge dans un contexte de pression croissante sur le pouvoir d'achat. Cette réflexion fait également écho à plusieurs éléments présents dans le rapport annuel de la CAAMI (2024).

Le rapport annuel de la CAAMI (2024, pp. 13-18) indique qu'elle comptait 166.978 membres au 31 décembre 2024 et que son nombre d'assurés a augmenté de 6,11 % entre décembre 2023 et décembre 2024, soit 9.617 assurés supplémentaires. Près de 38 % de ses membres ont droit à l'intervention majorée. Cette croissance relative, supérieure aux taux retrouvés dans le corpus mobilisé pour Solidararis Brabant et Partenamut, doit rester interprétée avec prudence, mais elle constitue un signal utile dans le débat sur les cotisations complémentaires (CAAMI, 2024, pp. 13-18 ; Solidararis Brabant, 2024, p. 6 ; Partenamut, 2025, p. 6).

Bourgois prend toutefois une approche plus axée sur la solidarité collective. Il affirmait que remettre en cause les cotisations complémentaires fragiliserait l'ensemble du principe mutualiste et, au-delà, le fonctionnement solidaire de la sécurité sociale belge (entretien avec Laurent Bourgois, Solidararis, 2026). Cette approche rejoint les analyses de Reman (2015) sur la solidarité collective au sein du modèle mutualiste belge.

Comme l'explique Laurent Bourgois, les mutualités reposent sur « un principe de solidarité où il y a une cotisation » et sur un pot commun destiné à couvrir des risques particuliers (entretien avec Laurent Bourgois, Solidaris, 2026).

4.2 Contraintes budgétaires et institutionnelles

Les entretiens révèlent une intensification des contraintes budgétaires et institutionnelles pesant sur les mutualités belges. Cette évolution rejoint les constats de la Cour des comptes (2017) sur la responsabilisation financière croissante des organismes assureurs.

Lors de l'entretien avec Manuel Magnette, celui-ci indique que les réformes budgétaires récentes constituent un des principaux défis du secteur mutualiste. Il évoque notamment les réductions budgétaires imposées par le gouvernement Arizona et explique que les mutualités devront absorber une importante diminution des financements publics dans les années à venir (entretien avec Manuel Magnette, Partenamut, 2026). Il assure que cette situation obligera les mutualités à réviser leurs stratégies organisationnelles et à développer de nouvelles sources de revenus, afin de maintenir leurs services et leurs avantages complémentaires. Cette réflexion s'inscrit dans les préoccupations exprimées dans les récents rapports institutionnels de Partenamut (2025).

Arthur Le Paige met également en avant les difficultés financières croissantes des mutualités. Il souligne entre autres que les investissements nécessaires dans les infrastructures numériques constituent aujourd'hui des coûts extrêmement lourds pour les organismes assureurs (entretien avec Arthur Le Paige, Solidaris, 2026). Il explique que les mutualités doivent à la fois moderniser leurs systèmes informatiques, gérer une dette technologique, répondre à des exigences croissantes en matière de protection des données et maintenir leurs missions sociales dans un contexte de pression budgétaire permanente. Ce constat rejoint les analyses d'Abecassis, Coutinet et Domin (2014) sur les logiques de rationalisation et de regroupement organisationnel.

Laurent Bourgois se montre très critique sur le sujet du financement des mutualités. Il explique que les organismes assureurs font face aujourd'hui à une sorte de sous-financement structurel, lié à l'évolution des mécanismes de financement mis en place par les pouvoirs publics (entretien avec Laurent Bourgois, Solidaris, 2026). Il explique notamment que les mutualités font face à des critères d'évaluation de plus en plus complexes alors même que leurs moyens sont relativement limités. Cette analyse est en accord avec les observations de la Cour des comptes (2017) sur les mécanismes de contrôle financier et administratif imposés aux organismes assureurs.

Bourgois souligne aussi le degré élevé de contrôle auquel sont soumises les mutualités. Il déclare entre autres qu'il ne connaît « pas une entreprise en Belgique qui soit autant contrôlée que les mutualités » (entretien avec Laurent Bourgois, Solidaris, 2026). Cette affirmation rejoint les observations de la Cour des comptes (2017), qui soulignent le développement progressif des mécanismes de contrôle financier et administratif imposés aux organismes assureurs.

Les discours recueillis soulignent également les conséquences organisationnelles de ces contraintes institutionnelles. Plusieurs interlocuteurs expliquent que les mutualités doivent désormais consacrer une part croissante de leurs ressources à la conformité réglementaire, à la protection des données, à la cybersécurité ou encore aux obligations administratives imposées par les autorités publiques. Cette évolution va dans le sens des analyses de Leblanc et Poucet (1989) sur la professionnalisation progressive des structures mutualistes.

L'analyse a donc montré que les mutualités belges évoluent aujourd'hui dans un environnement institutionnel particulièrement contraignant, marqué par une montée des exigences financières, réglementaires et organisationnelles. Cette situation modifie directement le fonctionnement interne des mutualités et renforce les tensions entre mission sociale et contraintes de gestion (Cour des comptes, 2017 ; Abecassis et al., 2014).

4.3 Digitalisation et modernisation des pratiques

Lors de l'entretien avec Manuel Magnette de chez Partenamut, la digitalisation est présentée comme un enjeu stratégique majeur. Il explique que les mutualités doivent aujourd'hui développer des services numériques qui soient à la hauteur des exigences contemporaines en matière de rapidité, d'accessibilité et d'expérience utilisateur (entretien avec Manuel Magnette, Partenamut, 2026). Il souligne notamment la nécessité de simplifier les démarches administratives des affiliés grâce aux applications mobiles, aux plateformes numériques et à l'automatisation de certains traitements administratifs. Cette stratégie apparaît également dans le rapport d'activités et de responsabilité sociétale de Partenamut (2025).

Manuel Magnette explique également que « la digitalisation chez Partenamut, elle n'est pas faite pour remplacer l'humain » et résume cette approche par le principe selon lequel l'organisation cherche à « digitaliser pour humaniser » (entretien avec Manuel Magnette, Partenamut, 2026).

Magnette note aussi que les investissements technologiques sont devenus une composante indispensable de la stratégie des mutualités. Il soutient que les outils numériques permettent de gagner en efficacité, mais aussi d'améliorer la qualité du suivi des affiliés et la coordination des parcours de soins (entretien avec Manuel Magnette, Partenamut, 2026). Cette évolution est en ligne avec les analyses d'Abecassis, Coutinet et Domin (2014) sur les mutations organisationnelles des organismes mutualistes.

Les entretiens montrent cependant que cette évolution suscite certaines tensions. Arthur Le Paige illustre ce point à travers l'exemple de l'espace membre en ligne de Solidaris : l'organisation pourrait supprimer l'accès par identifiant et mot de passe au profit d'Itsme, mais hésite à le faire car de nombreux membres utilisent encore ce moyen de connexion. Cet exemple montre que la modernisation numérique peut entrer en tension avec le maintien d'un accès simple aux services pour certains affiliés (entretien avec Arthur Le Paige, Solidaris, 2026).

Laurent Bourgois se montre également prudent sur les effets de la digitalisation. Il soutient que les mutualités doivent empêcher que la logique technologique ne vienne progressivement supplanter la relation humaine, historiquement liée au modèle mutualiste (entretien avec Laurent Bourgois, Solidaris, 2026). Il pense que l'ancrage sur le terrain, la proximité avec les affiliés, constituent encore aujourd'hui un pilier fondamental de la légitimité sociale des mutualités. Ce point peut également être rapproché des analyses de Reman (2015) sur la dimension sociale et relationnelle des mutualités.

L'analyse des entretiens montre aussi que la digitalisation transforme peu à peu les fonctionnements internes des organisations. Les services fournis par les mutualités sont de plus en plus centralisés, normalisés et automatisés. Cette transformation renforce la professionnalisation des structures et l'importance des compétences techniques et informatiques au sein des organisations. Ce constat est cohérent avec les analyses de Leblanc et Poucet (1989) sur l'évolution organisationnelle des mutualités belges.

En même temps, plusieurs participants parlent des contraintes importantes liées à la protection des données et à la cybersécurité. Aujourd'hui, les mutualités gèrent une quantité considérable de données sensibles relatives à la santé des affiliés, ce qui exige des investissements massifs dans les systèmes de sécurité informatique et dans la conformité réglementaire. Cette réalité se

retrouve également dans plusieurs récents rapports institutionnels des mutualités analysées (Mutualités Libres, 2024 ; Partenamut, 2025).

4.4 Démocratie interne et participation des membres

Les entretiens menés dans le cadre de cette recherche révèlent une tension importante entre les principes historiques de démocratie mutualiste et les réalités contemporaines du fonctionnement organisationnel des mutualités belges. Cette tension rejoint les analyses de Leblanc et Poucet (1989) sur les transformations organisationnelles des mutualités et les réflexions de l'Institut Montparnasse (2023) sur le renouvellement démocratique des structures mutualistes.

Dans l'histoire, les mutualités se sont développées à partir d'un modèle démocratique basé sur la représentation des affiliés et sur leur participation aux organes de gouvernance. Comme le rappellent Leblanc et Poucet (1989), les mutualités belges s'inscrivent dans une histoire d'organisations collectives liées aux affiliés, aux mondes socio-politiques et à la défense d'intérêts sociaux.

Les personnes interrogées admettent que cette dimension démocratique subsiste officiellement au sein des structures mutualistes actuelles. Les mutualités ont toujours des assemblées générales, des conseils d'administration et des dispositifs électoraux qui donnent en principe aux affiliés la possibilité de participer aux décisions. Cette structure démocratique est aussi fortement soulignée dans les rapports institutionnels analysés (Mutualité chrétienne, 2024 ; Solidaris Brabant, 2024, p. 12).

Les statuts de certaines mutualités illustrent concrètement cette structuration formelle de la gouvernance, avec des règles relatives aux organes, aux mandats et aux procédures internes (Mutualité Libérale du Brabant, 2016).

Toutefois, les entretiens révèlent aussi une participation réelle des membres relativement limitée. Arthur Le Paige souligne que les élections internes mobilisent peu les affiliés et que les décisions ne peuvent pas être considérées comme pleinement représentatives lorsque la participation reste très faible. Manuel Magnette évoque également la difficulté récurrente de susciter suffisamment de candidatures pour les assemblées générales (entretiens avec Arthur Le Paige et Manuel Magnette, 2026). Cette observation confirme les analyses de l'Institut Montparnasse (2023), qui montrent une faible mobilisation des affiliés dans les mécanismes de démocratie mutualiste.

Cette situation est en partie expliquée par les participants comme étant due à la complexification progressive du secteur mutualiste. Aujourd'hui, les enjeux liés au financement des soins de santé, à la réglementation, à la gestion des données ou encore à la transformation numérique exigent des compétences techniques et organisationnelles toujours plus importantes.

Arthur Le Paige montre ainsi que les mutualités sont devenues des structures beaucoup plus professionnalisées qu'auparavant et dans lesquelles les dimensions juridiques, financières et technologiques tiennent désormais une place centrale (entretien avec Arthur Le Paige, Solidaris, 2026). Cette évolution tend à renforcer peu à peu le rôle des experts, des gestionnaires et des spécialistes dans les mécanismes de gouvernance. Ce constat va dans le sens des analyses de Leblanc et Poucet (1989) sur la professionnalisation progressive des structures mutualistes.

Cette professionnalisation émerge également des rapports institutionnels étudiés. Plusieurs mutualités présentent des stratégies visant à moderniser la gouvernance, le contrôle interne et à professionnaliser les organes décisionnels, afin de répondre aux exigences croissantes de transparence et de conformité réglementaire (Mutualités Libres, 2024 ; Partenamut, 2025).

L'analyse des entretiens montre toutefois que cette évolution soulève certaines interrogations quant à l'équilibre à trouver entre efficacité organisationnelle et représentativité démocratique. Plusieurs participants estiment que les mutualités doivent conserver une gouvernance suffisamment représentative pour préserver leur légitimité sociale et leur ancrage historique dans l'économie sociale et solidaire. Cette réflexion est en lien avec les analyses de Defourny (2017) sur les organisations de l'économie sociale et solidaire.

Cette question ouvre également une piste de réflexion plus générale sur les conditions concrètes de la participation démocratique dans les mutualités. Une gouvernance entièrement bénévole peut, en théorie, favoriser les personnes disposant déjà de temps libre, de ressources financières ou d'un capital social plus élevé. Cette réflexion ne ressort pas directement d'un entretien spécifique, mais elle s'inscrit dans le prolongement des enjeux de représentativité démocratique soulevés dans le mémoire.

Cette réflexion s'inscrit dans les débats plus larges sur la démocratie représentative au sein des organisations de l'économie sociale. Aujourd'hui, les mutualités doivent concilier participation démocratique, professionnalisation des structures et efficacité organisationnelle.

L'analyse montre également que les formes de participation démocratique pourraient évoluer à terme. Les entretiens évoquent surtout des dispositifs de consultation, comme les panels de clients chez Partenamut ou les « experts du vécu » chez Solidaris ; des outils numériques pourraient éventuellement compléter ces dispositifs, mais ils ne constituent pas encore, dans les entretiens, une solution démocratique pleinement développée.

Les entretiens montrent toutefois que cette évolution reste encore relativement limitée dans les pratiques actuelles. Aujourd'hui, la démocratie mutualiste s'appuie davantage sur des mécanismes de représentation institutionnelle que sur une participation active et régulière de l'ensemble des affiliés.

4.5 Tensions entre solidarité et performance

Un des principaux résultats de cette recherche est l'existence d'une tension permanente entre les valeurs historiques de solidarité et les exigences contemporaines de performance organisationnelle. Les entretiens conduits montrent que les mutualités belges évoluent aujourd'hui dans un environnement fortement marqué par des logiques de rationalisation, d'efficience et de maîtrise budgétaire. Cette transformation peut être rapprochée des analyses d'Abecassis, Coutinet et Domin (2014) qui soulignent que les organismes mutualistes européens sont peu à peu confrontés à des logiques de regroupement, de rationalisation et de professionnalisation comparables à celles observées dans d'autres secteurs de l'économie sociale.

Pratiquement tous les participants interrogés reconnaissent que les mutualités doivent aujourd'hui fonctionner avec des exigences de gestion bien plus importantes qu'avant. Manuel Magnette souligne ainsi que les mutualités doivent désormais élaborer une véritable stratégie organisationnelle afin de préserver leur compétitivité institutionnelle et leur capacité d'innovation dans un environnement fortement réglementé et technologiquement complexe (entretien avec Manuel Magnette, Partenamut, 2026). Cette évolution est en phase avec les analyses de Leblanc et Poucet (1989) sur les transformations organisationnelles des mutualités belges.

Cette transformation ne paraît toutefois pas entraîner un abandon des principes mutualistes. L'analyse a plutôt révélé une sorte d'hybridation du modèle mutualiste belge. Les discours institutionnels et les représentations des acteurs continuent de faire référence à la solidarité, à la proximité et à la mission sociale, mais ces notions s'accompagnent désormais d'une préoccupation croissante pour la soutenabilité financière, l'efficience et la qualité de service.

Cette hybridation rejoint les analyses de Defourny (2017) portant sur les organisations de l'économie sociale et solidaire.

Arthur Le Paige souligne ainsi la nécessité pour les mutualités d'arbitrer en permanence entre leurs missions sociales historiques et les contraintes budgétaires imposées par les pouvoirs publics (entretien avec Arthur Le Paige, Solidaris, 2026). Les mutualités restent, selon lui, attachées à leurs valeurs fondatrices, mais doivent en même temps adapter leurs modes de fonctionnement pour survivre dans un environnement devenu beaucoup plus exigeant. Ce point peut également être rapproché des analyses de la Cour des comptes (2017) portant sur les contraintes institutionnelles et financières imposées aux organismes assureurs.

L'analyse des entretiens montre également que cette tension se lit dans le rapport avec les affiliés. Plusieurs participants parlent d'une évolution progressive des attentes des membres, qui perçoivent parfois la mutualité plus comme un fournisseur de services ou d'avantages complémentaires que comme une organisation collective basée sur la solidarité. Cette évolution rejoint les réflexions de Reman (2015) sur les transformations contemporaines de la protection sociale et des attentes citoyennes.

Cette évolution tendrait ainsi à renforcer progressivement une logique de consommation plus individualisée des services mutualistes. Manuel Magnette montre notamment que les mutualités doivent aujourd'hui développer une logique davantage centrée sur l'expérience utilisateur et sur les attentes spécifiques des affiliés (entretien avec Manuel Magnette, Partenamut, 2026). Cette façon de faire témoigne d'un changement plus global des relations entre les organismes d'aide sociale et leurs bénéficiaires. Cette évolution ressort également des derniers rapports institutionnels de Partenamut (2025).

Les entretiens ont également montré quelques tensions autour des avantages complémentaires et des cotisations mutualistes. Arthur Le Paige indique notamment que de nombreux affiliés utilisent relativement peu certains avantages complémentaires proposés par les mutualités (entretien avec Arthur Le Paige, Solidaris, 2026). Cette situation interroge sur l'équilibre entre solidarité collective et individualisation des attentes. Cette réflexion s'inscrit également dans les débats actuels sur la place des assurances complémentaires dans le modèle mutualiste belge.

Laurent Bourgois prend toutefois une position plus critique à l'égard de cette logique de consommation des services mutualistes. Selon lui, remettre en cause le principe des cotisations

complémentaires fragiliserait peu à peu l'ensemble du modèle solidaire de la sécurité sociale belge (entretien avec Laurent Bourgois, Solidaris, 2026). Cette analyse fait écho aux réflexions de Reman (2015) sur la solidarité collective et la cohésion sociale dans le système belge d'aide sociale.

Les discours recueillis soulignent également la question de la concurrence entre mutualités. Bien que le système belge de sécurité sociale limite fortement les mécanismes concurrentiels classiques, plusieurs interlocuteurs estiment que les mutualités développent aujourd'hui des stratégies d'attractivité notamment à travers les assurances complémentaires, les services numériques ou certains remboursements spécifiques. Ce constat est cohérent avec les analyses d'Abecassis, Coutinet et Domin (2014) sur les logiques de concurrence et de différenciation dans les organismes complémentaires d'assurance maladie.

Cette logique de compétition se manifeste de façon particulièrement visible dans les stratégies de communication et de modernisation numérique développées par les mutualités. Les rapports institutionnels insistent fortement sur la qualité des services, la rapidité des remboursements ou encore les avantages spécifiques proposés aux affiliés (Partenamut, 2025 ; Mutualités Libres, 2024 ; Solidaris Brabant, 2024).

4.6 Perspectives d'avenir du modèle mutualiste

Les entretiens menés dans le cadre de cette recherche révèlent des perceptions assez nuancées sur l'avenir des mutualités belges. Si l'ensemble des participants pense que les mutualités continueront probablement à jouer un rôle important dans le système belge de protection sociale, plusieurs transformations importantes apparaissent néanmoins comme inévitables dans les prochaines années. Cette idée se situe dans le droit fil des analyses de Reman (2015) sur l'évolution à venir des mécanismes de solidarité et de protection sociale en Belgique.

Les participants pensent tout d'abord que la digitalisation va continuer à transformer en profondeur le fonctionnement des mutualités. Manuel Magnette explique notamment que les outils numériques, l'automatisation et l'intelligence artificielle occuperont une place de plus en plus importante dans la gestion des services mutualistes (entretien avec Manuel Magnette, Partenamut, 2026). Il explique que les mutualités devront continuer à investir dans les technologies afin de préserver leur efficacité organisationnelle et de répondre aux nouvelles

attentes des affiliés. Cette évolution se retrouve également dans les récents rapports institutionnels de Partenamut (2025) et des Mutualités Libres (2024).

Manuel Magnette explique également que « la digitalisation chez Partenamut, elle n'est pas faite pour remplacer l'humain » et résume cette approche par le principe selon lequel l'organisation cherche à « digitaliser pour humaniser » (entretien avec Manuel Magnette, Partenamut, 2026).

Cette transformation se retrouve également dans les rapports institutionnels étudiés. Partenamut met notamment l'accent sur la mise au point d'une stratégie visant à renforcer l'intégration des outils numériques dans l'accompagnement des affiliés, tandis que Solidaris mène plusieurs projets liés à l'intelligence artificielle et à l'automatisation des procédures administratives (Partenamut, 2025 ; Solidaris Brabant, 2024).

Les participants insistent toutefois également sur la nécessité de préserver une dimension humaine dans le fonctionnement futur des mutualités. Manuel Magnette souligne que les agences et les contacts physiques restent nécessaires, notamment pour les personnes plus âgées confrontées à une fracture numérique. Arthur Le Paige, de son côté, illustre cette tension par l'exemple de l'espace membre en ligne : Solidaris hésite à supprimer l'accès par identifiant et mot de passe parce que de nombreux membres utilisent encore ce mode de connexion (entretiens avec Manuel Magnette et Arthur Le Paige, 2026). Ces exemples montrent que les mutualités devront concilier modernisation technologique et préservation de la proximité sociale historiquement associée au modèle mutualiste.

Dans les entretiens, les réflexions sur l'évolution future du paysage mutualiste belge émergent également comme importantes. Plusieurs participants parlent de la possibilité d'une convergence progressive des mutualités sous l'effet des contraintes budgétaires et réglementaires croissantes. Manuel Magnette évoque notamment l'hypothèse d'un rapprochement ou d'une fusion entre certaines mutualités moins directement liées à un pilier politique traditionnel, en particulier les mutualités libres et les mutualités neutres (entretien avec Manuel Magnette, Partenamut, 2026). Cette hypothèse reste évidemment prospective, mais elle s'inscrit dans une dynamique plus générale de rationalisation, de mutualisation des infrastructures et de réduction des coûts. Elle est également en phase avec les analyses d'Abecassis, Coutinet et Domin (2014) concernant les logiques de regroupement et de rationalisation des organismes mutualistes européens.

La question de la CAAMI se pose comme centrale dans cette réflexion. Certains éléments issus des entretiens, en particulier l'entretien avec Arthur Le Paige, suggèrent que des affiliés utilisant peu les avantages complémentaires pourraient être davantage sensibles au modèle de la CAAMI. Toutefois, les autres entretiens relativisent son rôle concurrentiel immédiat, en soulignant que la CAAMI ne propose pas d'assurance complémentaire et reste perçue comme un acteur différent des mutualités classiques. Cette réflexion rejoint plusieurs éléments du rapport annuel de la CAAMI (2024).

L'analyse documentaire permet toutefois de nuancer cette perception. Le rapport annuel de la CAAMI (2024, pp. 13-18) indique qu'elle comptait 166.978 membres au 31 décembre 2024 et que son nombre d'assurés a augmenté de 6,11 % entre décembre 2023 et décembre 2024, soit une progression de 9.617 assurés. Le même rapport indique également que près de 38 % des membres de la CAAMI ont droit à l'intervention majorée, ce qui confirme le profil socialement plus fragile d'une partie importante de son public (CAAMI, 2024). La croissance relative de la CAAMI apparaît donc particulièrement élevée dans le corpus disponible : elle est supérieure à l'augmentation de l'effectif « titulaires » de Solidaris Brabant en 2024 (+0,92 %) et à la croissance du nombre de membres de Partenamut en 2025 (+1,29 %). Cette comparaison doit rester prudente, car les organismes n'ont pas la même taille, le même périmètre et les données ne portent pas toujours sur les mêmes catégories d'affiliés. Elle constitue toutefois un signal utile même si la CAAMI demeure numériquement plus limitée, son modèle sans cotisation complémentaire pourrait devenir plus attractif dans un contexte de pression sur le pouvoir d'achat et de débat autour des cotisations mutualistes (CAAMI, 2024, pp. 13-18 ; Solidaris Brabant, 2024, p. 6 ; Partenamut, 2025, p. 6).

Arthur Le Paige note notamment que la CAAMI a un modèle différent en ne proposant pas d'assurance complémentaire et en se concentrant principalement sur l'assurance obligatoire (entretien avec Arthur Le Paige, Solidaris, 2026). Cette situation pourrait potentiellement accroître son attractivité dans un contexte de pression croissante sur le pouvoir d'achat.

Certains participants parlent aussi d'une transformation plus profonde du système mutualiste belge à long terme. Laurent Bourgois rappelle que la CAAMI exerce une mission d'État et estime que la question d'un éventuel transfert plus large de l'assurance obligatoire vers un acteur public relève avant tout d'un choix politique. Il ne se positionne pas directement sur cette hypothèse,

mais son propos montre que la frontière entre missions mutualistes et missions publiques reste un enjeu important du débat sur l'avenir du système belge (entretien avec Laurent Bourgois, Solidaris, 2026).

Les participants sont toutefois d'avis majoritaire que les mutualités occuperont probablement une place spécifique dans le système belge de sécurité sociale du fait de leur ancrage historique, de leur rôle d'accompagnement et de leur proximité avec les affiliés. Cette analyse rejoint les réflexions de Reman (2015) sur le rôle historique des mutualités dans la cohésion sociale belge.

L'analyse des entretiens montre par ailleurs que l'avenir des mutualités repose fortement sur leur capacité à préserver leur légitimité sociale dans un environnement caractérisé par des attentes accrues en matière de transparence, de performance et de modernisation. Cette problématique rejoint les analyses de l'Institut Montparnasse (2023) sur le renouvellement démocratique et institutionnel des mutualités.

Cette question apparaît notamment dans les débats sur la démocratie interne et la participation des affiliés. Plusieurs participants pensent que les mutualités devront inventer de nouvelles formes de participation et de communication pour conserver leur enracinement démocratique et leur légitimité institutionnelle. Cette réflexion est également en écho avec les travaux de l'Institut Montparnasse (2023) sur le renouvellement démocratique en mutualité.

5. Discussion

Les résultats de cette recherche illustrent la complexité des transformations en cours au sein des mutualités belges. L'analyse des entretiens, des rapports institutionnels et des données secondaires montre que les mutualités restent très attachées aux principes qui ont fait leur histoire : solidarité, protection collective et finalité sociale. Ces principes sont toutefois réinterprétés dans un environnement caractérisé par la rationalisation organisationnelle, les contraintes budgétaires croissantes, la professionnalisation des structures et la transformation numérique.

En premier lieu, les résultats confirment les analyses de Defourny (2017) sur les organisations de l'économie sociale et solidaire. Les mutualités belges continuent de se distinguer des assurances privées traditionnelles par leur logique de mutualisation collective des risques et par leur finalité sociale. Tous les participants interrogés soulignent que les mutualités n'ont pas pour objectif de maximiser les profits, mais cherchent surtout à garantir l'accessibilité des soins et la protection

sociale des affiliés. Cette observation s'accorde également avec les analyses de Reman (2015) sur le rôle social des mutualités dans le système belge de protection sociale.

Cette dimension identitaire ressort particulièrement dans les entretiens menés avec des acteurs de Solidaris. Les participants rappellent à plusieurs reprises l'ancrage historique et idéologique des mutualités dans le mouvement ouvrier belge et leur rôle dans la construction des mécanismes de protection sociale. Ces observations rejoignent les travaux de Carlier (1980), qui montrent que les mutualités belges se sont développées comme des organisations collectives destinées à protéger les travailleurs face aux risques de maladie et de précarité.

L'analyse montre toutefois que cette identité mutualiste évolue sous l'effet des mutations organisationnelles contemporaines. Les mutualités se présentent aujourd'hui comme des organisations hybrides, situées au croisement de plusieurs logiques : une logique sociale, une logique institutionnelle, une logique gestionnaire et une logique technologique. Cette hybridation rejoint les analyses d'Abecassis, Coutinet et Domin (2014) ainsi que celles de Leblanc et Poucet (1989), qui soulignent la professionnalisation progressive des structures mutualistes et leur adaptation à des environnements plus complexes.

La digitalisation constitue l'un des principaux facteurs de transformation du modèle mutualiste belge. Les outils numériques sont perçus comme indispensables pour améliorer l'efficacité des services, simplifier les démarches et répondre aux attentes contemporaines des affiliés. Cependant, les résultats montrent aussi que cette transformation numérique suscite des tensions importantes. Les entretiens font apparaître la nécessité de maintenir un accompagnement humain lorsque celui-ci reste indispensable, notamment pour les publics confrontés à une fracture numérique ou pour les situations sociales plus complexes.

Cette tension entre modernisation technologique et proximité sociale constitue l'un des principaux défis futurs du secteur. Les mutualités doivent pouvoir moderniser leurs services sans transformer la relation avec l'affilié en une relation uniquement administrative ou numérique. L'enjeu n'est donc pas de refuser la digitalisation, mais de préserver une forme d'accompagnement humain lorsque celle-ci reste nécessaire.

Les résultats mettent également en évidence une transformation progressive de la démocratie mutualiste. Les structures démocratiques formelles existent toujours, mais la participation effective des affiliés apparaît relativement limitée. Cette observation peut être rapprochée des

analyses de l'Institut Montparnasse (2023) sur les difficultés actuelles de renouvellement démocratique au sein des mutualités. La complexité croissante du secteur, la technicité des enjeux financiers et juridiques et la professionnalisation des organes de gestion renforcent le rôle des experts et rendent plus difficile une participation active des affiliés ordinaires.

Dans cette perspective, une piste de réflexion pourrait être de repenser les conditions concrètes de la participation démocratique. La question de la rémunération ou de la reconnaissance du temps consacré par les membres des organes de gouvernance mérite d'être discutée. Une gouvernance entièrement bénévole peut favoriser les personnes disposant déjà de ressources, de temps libre ou d'un capital social plus élevé. Un parallèle peut être fait avec le Royaume-Uni : pendant longtemps, les députés n'étaient pas rémunérés, la fonction parlementaire étant considérée comme un service rendu à l'État. Ce système a toutefois été critiqué parce qu'il réservait de fait l'exercice du mandat aux personnes disposant déjà de ressources financières importantes. La rémunération des députés a été introduite en 1911, dans un contexte où cette mesure visait notamment à rendre l'accès au mandat possible pour des personnes ne disposant pas d'une fortune personnelle ou d'un revenu indépendant (House of Commons Library, 2009, p. 2). Ce parallèle ne signifie pas que les mutualités devraient reproduire mécaniquement ce modèle, mais il permet de poser une question similaire : lorsque des responsabilités importantes ne sont pas rémunérées, elles risquent d'être accessibles surtout aux personnes ayant suffisamment de temps libre ou de moyens financiers. À l'inverse, une rémunération encadrée pourrait élargir la participation et rendre la gouvernance plus représentative socialement.

L'analyse met également en évidence le rôle central des contraintes budgétaires. Les discours recueillis soulignent tous une augmentation importante des pressions financières liées à l'évolution des dépenses de santé, à la digitalisation des services et aux exigences croissantes de conformité réglementaire. Ces constats rejoignent les analyses de la Cour des comptes (2017), qui soulignent le renforcement des mécanismes de responsabilisation financière imposés aux mutualités belges. Les organismes assureurs doivent donc évoluer dans un environnement fortement encadré, où la solidarité reste centrale mais doit être constamment articulée avec des exigences de maîtrise budgétaire.

La recomposition du modèle mutualiste apparaît particulièrement visible dans les discussions concernant les avantages complémentaires et la concurrence limitée entre mutualités. Les

mutualités cherchent à attirer et fidéliser leurs affiliés à travers des remboursements spécifiques, des services numériques, une qualité de service et des avantages complémentaires. Cette évolution peut renforcer une logique plus individualisée de la relation mutualiste, dans laquelle l’affilié compare davantage les services disponibles que le projet collectif porté par la mutualité. Une comparaison plus systématique des avantages complémentaires proposés par les différentes mutualités constituerait une piste de recherche utile. Une telle analyse reste cependant complexe, car les avantages sont très nombreux, souvent soumis à des conditions différentes et difficiles à comparer de manière homogène. Elle nécessiterait également l’accès à des données internes ou à des chiffres d’utilisation détaillés, qui sont rarement disponibles pour des raisons organisationnelles, stratégiques ou de confidentialité.

La question d’une éventuelle concentration du paysage mutualiste mérite également d’être discutée. Les résultats montrent que les contraintes budgétaires, la digitalisation et la nécessité de mutualiser certaines infrastructures peuvent favoriser des rapprochements entre organismes assureurs. Dans cette perspective, Manuel Magnette évoque l’hypothèse d’un rapprochement entre certaines mutualités moins directement liées à un pilier politique traditionnel, notamment les Mutualités Libres et les mutualités neutres (entretien avec Manuel Magnette, Partenamut, 2026). Cette hypothèse ne doit pas être interprétée comme l’annonce d’une fusion certaine, mais comme un indicateur des pressions structurelles qui traversent le secteur : plus les coûts technologiques, réglementaires et organisationnels augmentent, plus les logiques de mutualisation ou de regroupement deviennent plausibles.

La question de la CAAMI est particulièrement intéressante à cet égard. Les entretiens tendent à relativiser son rôle concurrentiel immédiat, plusieurs participants considérant qu’elle ne constitue pas un concurrent direct des mutualités classiques. Pourtant, les données secondaires nuancent cette perception. Le rapport annuel de la CAAMI (2024) montre une progression de 6,11 % du nombre d’assurés entre décembre 2023 et décembre 2024, ainsi qu’un public marqué par une proportion importante de bénéficiaires de l’intervention majorée. Il ne faut pas en déduire que la CAAMI deviendra automatiquement un concurrent majeur des mutualités classiques, car les volumes absolus, les publics concernés restent différents. En revanche, ce taux de croissance constitue un signal faible important dans un contexte où les cotisations complémentaires deviennent politiquement et socialement plus sensibles, un organisme centré sur l’assurance obligatoire et dépourvu d’assurance complémentaire peut devenir plus visible dans les arbitrages

de certains affiliés. À long terme, si une part croissante d'affiliés se tournait vers un organisme sans assurance complémentaire, cela pourrait aussi poser une question plus large sur le financement indirect de certaines solidarités complémentaires et sur l'équilibre entre assurance obligatoire et avantages mutualistes (CAAMI, 2024, pp. 13-18 ; Solidaris Brabant, 2024, p. 6 ; Partenamut, 2025, p. 6).

Cette confrontation entre entretiens et données documentaires constitue un apport important de cette recherche. Elle montre que les perceptions des acteurs et les données institutionnelles ne produisent pas toujours exactement la même lecture du secteur. Les entretiens permettent de comprendre les logiques vécues de l'intérieur, tandis que les rapports institutionnels et les documents secondaires permettent d'élargir l'analyse et de repérer des tendances moins directement mises en avant par les participants.

Les mutualités belges ne semblent donc pas engagées dans un processus de disparition ou d'abandon de leurs valeurs fondatrices. Elles apparaissent plutôt comme des organisations en recomposition. Elles cherchent à maintenir une logique de solidarité collective tout en répondant à des exigences de performance, de transparence, de digitalisation et de soutenabilité financière. Cette recomposition ne signifie pas que le modèle mutualiste perd son sens, mais qu'il doit être constamment réadapté à un contexte institutionnel et social plus complexe.

Cette recherche permet ainsi d'avancer la compréhension du modèle mutualiste belge en montrant que les tensions observées ne sont pas seulement des contradictions ponctuelles. Elles constituent désormais une caractéristique structurelle du secteur. Les mutualités doivent simultanément être proches des affiliés et efficaces administrativement, démocratiques et professionnalisées, solidaires et financièrement responsables. C'est précisément cette tension permanente qui définit aujourd'hui leur transformation.

6. Limites de la recherche

Ce mémoire comporte plusieurs limites qu'il convient de prendre en compte afin de nuancer l'interprétation des résultats. La première limite réside dans la taille de l'échantillon. La recherche repose sur trois entretiens approfondis menés auprès d'acteurs liés à Solidaris et à Partenamut. Ces entretiens ont permis de recueillir des données riches et détaillées, mais ils ne représentent pas l'ensemble du secteur mutualiste belge dans toute sa diversité.

Cette limite doit toutefois être replacée dans la stratégie méthodologique adoptée. Le choix n'a pas été de constituer un large échantillon peu qualifié, mais de privilégier des entretiens avec des acteurs disposant d'une compréhension directe et approfondie du secteur. Les entretiens sont donc peu nombreux, mais ils apportent une information de qualité sur les transformations vécues de l'intérieur par des acteurs mutualistes.

Une seconde limite concerne l'accès au terrain. Plusieurs personnes contactées n'ont pas répondu aux demandes d'entretien ou ont refusé de participer à la recherche. Cette difficulté semble liée au contexte sensible dans lequel se trouvent actuellement les mutualités belges dans le débat public et médiatique. Au moment de la recherche, les mutualités faisaient régulièrement l'objet de discussions concernant leur financement, leurs cotisations complémentaires, leur patrimoine, leur gouvernance ou encore leur rôle au sein de la sécurité sociale belge.

Ce contexte a probablement favorisé une certaine prudence chez plusieurs acteurs du secteur. Parmi les personnes ayant accepté de participer, certaines ont pu adopter un discours mesuré sur des sujets sensibles, notamment la concurrence entre mutualités, les avantages complémentaires, la CAAMI, les contraintes budgétaires ou la gestion des malades de longue durée. Cette prudence ne rend pas les entretiens inutilisables, mais elle doit être prise en compte dans l'interprétation des résultats.

Une autre limite tient au caractère essentiellement qualitatif de la recherche. Ce mémoire analyse des perceptions, des représentations et des discours. Il ne repose pas sur une analyse statistique approfondie des données financières, des taux de participation démocratique ou des performances organisationnelles des mutualités. Certaines hypothèses évoquées dans les entretiens, notamment sur l'évolution future de la CAAMI ou sur les comportements futurs des affiliés, doivent donc être comprises comme des pistes de réflexion plutôt que comme des tendances objectivement démontrées.

La recherche présente également des limites liées à l'analyse documentaire. Les rapports institutionnels utilisés comme données secondaires sont rédigés par les mutualités elles-mêmes ou par les organismes concernés. Ils sont précieux pour comprendre les priorités stratégiques, les indicateurs de gestion et les discours institutionnels, mais ils donnent naturellement une image formelle et relativement valorisante des organisations étudiées. Ils ne permettent donc pas

toujours d'accéder aux tensions internes, aux arbitrages difficiles ou aux critiques qui peuvent exister au sein des structures.

La presse et les sources de débat public ont été utilisées comme éléments de contextualisation, mais elles ne constituent pas un corpus exhaustif. Elles ont surtout permis d'éclairer le contexte dans lequel les entretiens ont été réalisés et de comprendre pourquoi certains thèmes, comme le financement des mutualités ou la place de la CAAMI, pouvaient être particulièrement sensibles.

Enfin, comme dans toute recherche qualitative, la posture du chercheur constitue une limite. L'analyse repose sur une interprétation des discours recueillis et sur des choix de catégorisation thématique. Bien que le mémoire ait été mené avec un souci de neutralité et de rigueur, certaines interprétations restent liées au regard du chercheur et aux choix méthodologiques opérés. Ces limites n'empêchent cependant pas la recherche de mettre en évidence plusieurs tensions importantes du modèle mutualiste belge et d'ouvrir des pistes pour de futurs travaux.

7. Conclusion générale

L'objectif de ce mémoire était d'analyser dans quelle mesure les mutualités belges arrivent encore à préserver les principes de démocratie, de solidarité et de transparence qui sont propres à l'économie sociale et solidaire, face aux contraintes budgétaires et institutionnelles qui pèsent aujourd'hui sur leur fonctionnement.

L'analyse de la littérature scientifique, des rapports institutionnels et des entretiens menés montre que les mutualités belges demeurent profondément attachées à leurs valeurs fondatrices. Les principes de solidarité collective, d'accessibilité aux soins et de protection sociale demeurent au cœur des discours institutionnels et des représentations des acteurs interrogés.

L'étude montre toutefois que ces principes historiques connaissent aujourd'hui d'importantes mutations. Les mutualités opèrent dans un environnement où se renforcent les contraintes budgétaires, les exigences de contrôle et de transparence, la professionnalisation des structures et la transformation numérique rapide des services.

Le mémoire a toutefois montré que cette mutation n'était pas l'équivalent d'une disparition du modèle mutualiste belge. On peut voir les mutualités plutôt comme des organisations hybrides qui tentent de concilier leurs missions sociales historiques avec des contraintes institutionnelles et organisationnelles de plus en plus complexes.

D'ailleurs, la digitalisation constitue l'un des principaux facteurs de transformation du secteur mutualiste. Aujourd'hui, les mutualités voient les outils numériques comme des moyens indispensables pour améliorer l'efficacité des services et répondre aux attentes des affiliés.

L'analyse a également montré une évolution progressive des mécanismes de démocratie mutualiste. Les structures démocratiques formelles sont bien présentes, mais la participation effective des affiliés semble relativement limitée.

Cette transformation modifie la nature même de la démocratie mutualiste. Fondée à l'origine sur une logique militante et participative, elle devient peu à peu davantage institutionnelle, technique et représentative.

La recherche montre aussi une tension croissante entre solidarité collective et individualisation des attentes des affiliés. Les mutualités mettent aujourd'hui en œuvre des stratégies davantage centrées sur les services, les avantages complémentaires et l'expérience utilisateur. Cette évolution tend progressivement à renforcer certaines logiques concurrentielles au sein du paysage mutualiste belge.

C'est notamment la question de la CAAMI qui illustre cette transformation. Certains éléments issus des entretiens, surtout chez Arthur Le Paige, suggèrent que des affiliés qui utilisent peu les avantages complémentaires pourraient être sensibles à des modèles davantage centrés sur l'assurance obligatoire. Les autres entretiens invitent toutefois à rester prudent, car la CAAMI est aussi décrite comme un acteur différent des mutualités classiques, sans assurance complémentaire.

Les résultats montrent toutefois également que les mutualités ont un rôle important dans le maintien d'une logique de solidarité collective au sein du système belge de sécurité sociale. Elles n'ont pas qu'une fonction administrative de gestion des remboursements de soins de santé, elles ont un rôle social d'accompagnement, de prévention et de protection des publics vulnérables.

Cette recherche montre ainsi que les mutualités belges sont en train de connaître une phase importante de recomposition organisationnelle et institutionnelle. Aujourd'hui, elles doivent trouver un équilibre complexe entre efficacité organisationnelle, soutenabilité financière, modernisation technologique et maintien de leur identité historique.

Des recherches ultérieures permettraient d'approfondir plusieurs des dimensions abordées dans le présent mémoire, notamment les effets sociaux de la digitalisation, l'évolution de la participation démocratique des affiliés, les stratégies concurrentielles entre mutualités ou encore les transformations futures du rôle de la CAAMI dans le système belge de sécurité sociale.

Aujourd'hui, les mutualités belges se présentent donc comme des institutions en transition, qui cherchent à préserver leurs principes historiques de solidarité tout en s'adaptant à un environnement institutionnel, technologique et financier en profonde mutation.

Bibliographie

Sources académiques, institutionnelles et juridiques

- Abecassis, P., Coutinet, N., & Domin, J.-P. (2014). Les principes mutualistes confrontés aux modalités de regroupement des organismes complémentaires d'assurance maladie. *Revue internationale de l'économie sociale*, (331), 60-75.
<https://www.erudit.org/fr/revues/recma/2014-n331-recma01239/1023485ar/>
- CAAMI. (2024). *Rapport annuel 2024*. <https://www.caami-hziv.fgov.be/system/files/annual-reports/Rapport%20annuel%202024%20light.pdf>
- Carlier, M. (1980). La genèse de l'assurance maladie-invalidité obligatoire en Belgique. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 872-873(7), 1-48. <https://doi.org/10.3917/cris.872.0001>
- Chambre des représentants de Belgique. (1894). *Révision de la loi du 3 avril 1851 sur les sociétés mutualistes*. Séance du 18 mai 1894.
<https://www.dekamer.be/FLWB/PDF/digidoc/DPS/K2328/K23280987/K23280987.pdf>
- Cour des comptes. (2017). *Responsabilité financière des mutualités*.
https://www.ccrek.be/sites/default/files/Docs/2017_18_ResponsabiliteFinanciereMutualites.pdf
- Defourny, J. (2017). *Économie sociale et solidaire*. Université de Liège.
<https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/239669/1/Livre%20ESS%20-%20Chapitre%201%20Economie%20sociale.pdf>
- Geerkens, E. (2002). Les mutualités professionnelles, un axe majeur de la politique sociale patronale pendant l'Entre-deux-guerres en Belgique ? *Revue belge de philologie et d'histoire*, 80(4), 1275-1349. <https://orbi.uliege.be/handle/2268/29433>

- House of Commons Library. (2009). *Members' pay and allowances: A brief history* (Standard Note SN/PC/05075).
<https://researchbriefings.files.parliament.uk/documents/SN05075/SN05075.pdf>
- INAMI. (2018). V. *Article 100, § 2 de la loi relative à l'assurance obligatoire soins de santé et indemnités, coordonnée le 14 juillet 1994 - Reprise d'un travail adapté avec l'autorisation du médecin-conseil*. B.I. 2018/2 - 4e partie - Directives de l'INAMI, 129-137. https://www.inami.fgov.be/SiteCollectionDocuments/bi2018_2_directives_V.pdf
- Institut Montparnasse. (2023). *La démocratie renouvelée en mutualité*.
https://www.google.be/books/edition/La_d%C3%A9mocratie_renouvel%C3%A9e_en_mutualit%C3%A9/auXpEAAQBAJ
- Leblanc, S., & Poucet, T. (1989). Les mutualités. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 1228-1229(3), 1-77. <https://doi.org/10.3917/cris.1228.0001>
- Loi relative à l'assurance obligatoire soins de santé et indemnités, coordonnée le 14 juillet 1994, Moniteur belge, 27 août 1994.
- Mutualité chrétienne. (2024). *Rapport annuel et moral 2024*.
<https://www.mc.be/fr/a-propos/rapports-annuels>
- Mutualité Libérale du Brabant. (2016). *Statuts*.
https://www.lm-ml.be/sites/default/files/media/files/2021-02/Statuts_403FR_2016-07-01.pdf
- Mutualités Libres. (2024). *Rapport annuel 2024*.
<https://www.mloz.be/sites/default/files/ressources/Rapport-annuel-Mutualites-Libres-2024.pdf>
- Partenamut. (2025). *Rapport d'activités et de responsabilité sociétale 2025*.
- Reman, P. (2015). *La protection sociale en Belgique*. Europa ONG.
<https://www.europaong.org/wp-content/uploads/2015/09/EUROPA-CEPSE-BELGIQUE.pdf>
- Solidaris. (2022). *Rapport moral 2022*.
<https://www.solidaris-wallonie.be/api/wp-content/uploads/2023/06/Solidaris-Wallonie-Rapport-Moral-2022.pdf>

Solidaris Brabant. (2024). *Rapport moral 2024*.

https://www.solidaris-brabant.be/sites/default/files/uploads/Publications/RapportMoral_2024_FR.pdf

Van Doosselaere, T. (s. d.). *Les Racines de la Solidarité*.

Sources journalistiques et documents de contextualisation

La Libre Belgique. (2025a, 10 décembre). Les mutuelles ont-elles trop de patrimoine ? « On n’attend pas des associations contre la pauvreté qu’elles disposent d’un tel trésor de guerre ». <https://www.lalibre.be/economie/mes-finances/2025/12/10/les-mutuelles-ont-elles-trop-de-patrimoine-on-nattend-pas-des-associations-contre-la-pauvrete-quelles-disposent-dun-tel-tresor-de-guerre-T6IQA4V5JB7DILNECXR7V6KIQ/>

La Libre Belgique. (2025b, 20 décembre). Jan Jambon met en cause les bénéficiaires engrangés par les mutualités : « Nous devons examiner la position privilégiée de certains acteurs de la société ». <https://www.lalibre.be/belgique/politique-belge/2025/12/20/jan-jambon-met-en-cause-les-benefices-engranger-par-les-mutualites-nous-devons-examiner-la-position-privilegiee-de-certains-acteurs-de-la-societe-DV5TOPJ4FFFLVDEU45WCTHUSJI/>

La Libre Belgique. (2026a, 6 janvier). Les mutualités bénéficient d’un traitement fiscal différencié : est-ce justifié ? <https://www.lalibre.be/belgique/politique-belge/2026/01/06/les-mutualites-beneficient-dun-traitement-fiscal-differencie-est-ce-justifie-WZRI4FL2UZFG7P4QHUGS4NXKOY/>

La Libre Belgique. (2026b, 19 mai). Comment le ministre Vandenbroucke veut faire le ménage dans les mutualités. <https://www.lalibre.be/belgique/politique-belge/2026/05/19/comment-le-ministre-vandenbroucke-veut-faire-le-menage-dans-les-mutualites-4PFHWBZYRNHXB6VPBKAMKW4EA/>

La Libre Belgique. (2026c, 21 mai). La majorité Arizona étale ses divisions sur les réformes de l’indexation et des mutualités. <https://www.lalibre.be/belgique/politique-belge/2026/05/21/la-majorite-arizona-etale-ses-divisions-sur-les-reformes-de-lindexation-et-des-mutualites-RWAFJB3ONVHJ5BV54ZY6TD5TYQ/>

- Le Soir. (2025, 20 décembre). 1,45 milliard de bénéfices exemptés d'impôts : le ministre Jambon s'attaque aux mutualités. <https://www.lesoir.be/718002/article/2025-12-20/145-milliard-de-benefices-exemptes-dimpots-le-ministre-jambon-sattaque-aux>
- Le Soir. (2026a, 30 janvier). Durcissement du statut BIM : les mutuelles critiquent le projet de Frank Vandenbroucke. <https://www.lesoir.be/725763/article/2026-01-30/durcissement-du-statut-bim-les-mutuelles-critiquent-le-projet-de-frank>
- Le Soir. (2026b, 19 mai). Mutualités : la réforme de Vandenbroucke, un big bang pour le secteur. <https://www.lesoir.be/747549/article/2026-05-19/mutualites-la-reforme-de-vandenbroucke-un-big-bang-pour-le-secteur>
- Le Vif. (2025, 11 décembre). « Il faut abolir les mutuelles » : le MR et la N-VA s'attaquent aux mutualités après des révélations sur leurs gros patrimoines. <https://www.levif.be/belgique/politique/il-faut-abolir-les-mutuelles-le-mr-et-la-n-va-sattaquent-aux-mutualites-apres-des-revelations-sur-leurs-gros-patrimoines/>
- Trends-Tendances. (2026, 13 avril). Plus de la moitié des malades de longue durée aptes au travail : un rapport explosif de l'INAMI étouffé, des milliards gaspillés. <https://trends.levif.be/a-la-une/politique-economique/plus-de-la-moitie-des-malades-de-longue-duree-aptas-au-travail-un-rapport-explosif-de-linami-etouffe-des-milliards-gaspilles/>

Annexes

Annexe 1 : Guide d’entretien de base

Le guide d’entretien semi-directif utilisé dans cette recherche était organisé autour de plusieurs thèmes principaux : l’identité mutualiste, les valeurs de solidarité, les contraintes budgétaires et institutionnelles, la démocratie interne, la digitalisation, la transparence et les perspectives d’avenir du modèle mutualiste belge.

Les questions portaient notamment sur le rôle actuel des mutualités, la place des avantages complémentaires, la concurrence entre mutualités, le rôle de la CAAMI, les enjeux liés aux malades de longue durée, l’évolution du nombre de bénéficiaires BIM, la participation des affiliés et les effets de la digitalisation sur la relation avec les membres.

Ce guide a servi de base commune aux entretiens, tout en étant adapté au profil de chaque interlocuteur et au déroulement concret de la conversation.

Annexe 2 : Entretiens réalisés

Entretien avec Laurent Bourgois. (2026). Entretien semi-directif réalisé dans le cadre du mémoire, Solidaris.

Entretien avec Arthur Le Paige. (2026). Entretien semi-directif réalisé dans le cadre du mémoire, Solidaris.

Entretien avec Manuel Magnette. (2026). Entretien semi-directif réalisé dans le cadre du mémoire, Partenamut.

Guide d'entretien

(la version d'origine a été fournie par ma promotrice Caroline Demeyere ; le guide a été adapté selon les intervenants)

Thème	Sous-thème	Question que je me pose en tant que chercheur·se	Question que je pose	Notes (observations pendant l'entretien)
Thème introductif		Bref rappel du contrat social Question introductive : parcours	Pour commencer, pouvez-vous vous présenter et me parler de votre parcours en lien avec les mutualités ?	
1. Identité mutualiste Quand on parle de mutualité aujourd'hui, qu'est-ce que cela signifie pour vous, en termes de valeurs et de principes ?	Valeurs fondatrices Solidarité Évolution	Comment les valeurs ESS sont-elles comprises aujourd'hui ? La solidarité est-elle toujours centrale ? Ces valeurs ont-elles changé ?	Qu'est-ce que représente pour vous l'identité mutualiste ? Avez-vous le sentiment que ces principes ont évolué ces dernières années ? Pensez-vous que la CAAMI constitue une forme de concurrence déloyale pour les mutualités ? Selon vous, certains de vos membres auraient-ils davantage intérêt à être affiliés à la CAAMI plutôt qu'à une mutualité classique ? (car les avantages ne sont pas utilisés ; savez-vous combien de membres n'utilisent aucun avantage complémentaire ?) Si, comme certains le proposent, les membres qui n'utilisent pas les avantages complémentaires ne devaient plus payer de cotisations complémentaires, cela entraînerait-il des conséquences en termes de financement pour ceux qui les utilisent effectivement, notamment pour les membres les plus précaires ? Comment la solidarité se manifeste-t-elle concrètement aujourd'hui ?	
2. Contraintes budgétaires et institutionnelles Quelles sont, selon vous, les principales contraintes budgétaires et institutionnelles auxquelles la mutualité est confrontée aujourd'hui ?	Pressions financières Arbitrages Effets sur les valeurs	Quelles contraintes pèsent sur la mutualité ? Quels choix sont imposés ? Les contraintes transforment-elles les pratiques ?	Quelles sont aujourd'hui les principales contraintes budgétaires ? Avez-vous déjà été confronté·e à des arbitrages difficiles ? Ces contraintes influencent-elles la solidarité ou la démocratie interne ? Les discussions sur les bénéfices exemptés d'impôts des mutualités ont-elles eu un impact et suscité des débats en interne ? Pensez-vous que les mutuelles disposent d'un patrimoine trop important ?	

Thème	Sous-thème	Question que je me pose en tant que chercheur·se	Question que je pose	Notes (observations pendant l'entretien)
			Celui-ci a-t-il pu influencer votre rapport à votre salaire lors des négociations salariales (par exemple, une perception d'être insuffisamment rémunéré au regard de ce patrimoine) ?	
3. Tensions et perspectives d'avenir Selon vous, comment la mutualité parvient-elle à concilier ses valeurs sociales avec les exigences de performance et d'efficacité, aujourd'hui et pour l'avenir ?	Tensions vécues Adaptations Avenir	Où sont les contradictions ? Comment s'adapte-t-on ? Quelles évolutions sont possibles ?	Ressentez-vous une tension entre solidarité et performance ? Quelles stratégies sont mises en place pour y faire face ? Selon vous, que faudrait-il pour préserver l'identité mutualiste à l'avenir ? Les malades de longue durée suscitent-ils des inquiétudes chez votre mutualité ? Quelles mesures ou adaptations sont envisagées pour répondre à l'augmentation des malades de longue durée ? Participez-vous à l'une de ces mesures ? Quelles mesures ou adaptations sont envisagées pour répondre à l'augmentation du nombre de BIM ? Y participez-vous personnellement ?	
4. Démocratie interne et participation des affiliés Comment décriez-vous le fonctionnement démocratique de la mutualité, et la place qu'y occupent les membres ?	Participation des membres Élections Représentativité	La démocratie est-elle effective ou formelle ? Quelle est la réalité des pratiques électorales ? Qui décide réellement ?	Comment les membres de votre mutuelle participent-ils concrètement aux décisions, en dehors des élections internes ? Question sur les élections internes adaptée selon les intervenants : estimez-vous que les organes de décision représentent fidèlement l'ensemble des affiliés ? Comment expliquez-vous le faible taux de participation aux élections internes ? (+ il manque parfois des candidats.) Le renouvellement des organes n'intervenant que tous les six ans, considérez-vous que cette fréquence est adaptée pour garantir une représentation actuelle et dynamique des affiliés, notamment dans un contexte de faible mobilisation ?	
5. Transparence, professionnalisation et digitalisation Comment la mutualité s'est-elle adaptée ces dernières années en	Transparence Digitalisation Professionnalisation	Est-elle réelle ou symbolique ? Progrès ou obstacle démocratique ? Tension avec l'esprit mutualiste ?	Comment la mutualité communique-t-elle avec ses membres ? La digitalisation facilite-t-elle ou complique-t-elle la participation et la communication interne et externe ? Est-ce que la digitalisation de votre mutualité est bien implantée ? (Si la réponse est	

Thème	Sous-thème	Question que je me pose en tant que chercheur·se	Question que je pose	Notes (observations pendant l'entretien)
matière de transparence, de gestion et de digitalisation ?			non : la lenteur de cette digitalisation a-t-elle un impact sur la solidarité ?) Dans votre mutualité, y a-t-il plusieurs départements pour une même compétence ? Par exemple, disposez-vous actuellement de plusieurs départements IT ? Faudrait-il les fusionner ? (Et d'autres départements ?) Voyez-vous une tension entre gestion professionnelle et valeurs sociales ? Quels gains d'efficacité concrets votre mutuelle constate-t-elle aujourd'hui grâce à la digitalisation et, le cas échéant, à l'intelligence artificielle ? Ces outils sont-ils prioritairement déployés pour améliorer le service aux membres ou s'inscrivent-ils plutôt dans une logique de contrôle (BIM, maladie longue durée, cotisations payées) ? Les affiliés sont-ils obligés de se digitaliser par votre mutualité ou en raison des réglementations, ou conservent-ils une liberté de choix ?	
Conclusion		Clôture de l'entretien Ouverture Recommandation d'autres interlocuteurs	Y a-t-il des questions que vous n'avez pas comprises ou que vous avez trouvées inutiles ? Auriez-vous des données que vous pourriez me transférer ou de la documentation non confidentielle ? Est-ce qu'il y a quelque chose qu'on n'a pas abordé qui vous semble important ? Souhaitez-vous me recommander quelqu'un qui vous semblerait intéressant à interroger sur le sujet ? Par exemple, avez-vous des contacts dans d'autres mutualités qui seraient pertinents ?	

1. Entretien 1 avec Monsieur Arthur Le Paige, Mutualité Solidaris, Entretien réalisé sur base du guide d'entretien

Aymeric de Sauvage

Parfait, merci.

Voilà alors tout grand merci d'avoir pu te libérer. Alors en fait je fais mon mémoire sur les mutualités et sur plusieurs problématiques, le titre étant un peu long mais c'est un peu obligatoire pour l'université.

Dans quelle mesure les mutualités belges parviennent-elles à préserver les principes de démocratie, de solidarité et de transparence propres à l'économie sociale et solidaire face aux contraintes budgétaires et institutionnelles qui pèsent sur leur fonctionnement

Arthur Le Paige

Ah oui, sacré titre.

Aymeric de Sauvage

Ouais. Un titre un peu long, mais voilà, je vais te poser des questions sur 5 grands thèmes donc le premier ce sera identité mutualiste, puis le 2e thème ce sera contraintes budgétaires et institutionnelles.

Arthur Le Paige

Ah oui, sacré titre.

Aymeric de Sauvage

Ouais, 3e sera tensions et perspectives d'avenir puis démocratie interne et participation des membres. Et enfin finalement, et je pense que ça concerne mieux, c'est transparence, professionnalisation et digitalisation.

Arthur Le Paige

Ok très bien, juste une question, c'est toi tu fais quoi comme études?

Aymeric de Sauvage

Je fais, je fais de, alors rien à voir, je fais de l'économie, Louvain School of Management.

Arthur Le Paige

Ok, j'ai fait, j'ai fait le même, enfin j'ai aussi été à la LSM, j'ai fait le master en de CSA, le.

Aymeric de Sauvage

Ah oui?

Ah oui? Ah oui, je vois ça. Ah oui, très chouette. Je ne savais pas du tout. Donc on m'avait

pas dit donc.

Arthur Le Paige

Voilà surprise, toi tu fais quel? Quel majeure?

Aymeric de Sauvage

Alors je fais la majeure, enfin j'en ai plusieurs, en première la finance et en deuxième c'était plutôt logistique. C'était un truc bizarre, c'était Big Data et Orange, je ne sais pas si tu vois le orange software et cetera.

Arthur Le Paige

Non, mais je pense que ça existait pas encore à l'époque où je l'ai fait.

Aymeric de Sauvage

Non, c'était marketing research, c'était comment tu extrapoles des données et tu les transformes. Grosso modo, c'était ça, voilà et j'ai trouvé les 2 intéressants. Je ne sais pas encore.

Arthur Le Paige

Ok, d'accord.

Ok, OK, d'accord.

Aymeric de Sauvage

Je fais un peu des stages et pour découvrir un peu ce que je veux faire et sur les mutuelles j'ai choisi de faire un mémoire sur les mutuelles parce que je trouve on en parle beaucoup aujourd'hui de nos jours sur les mutuelles, les problématiques qui s'y attachent donc.

Arthur Le Paige

Ok.

Aymeric de Sauvage

Je trouvais ça un peu intéressant parce qu'il n'y a pas beaucoup de mémoires là-dessus, donc voilà.

Arthur Le Paige

Ok.

Non, c'est je t'avoue que j'étais un peu étonné parce que c'est vraiment un sujet de niche quoi. Les mutualités, c'est vraiment une boîte, une boîte noire où les gens ne n'interagissent pas trop avec.

Aymeric de Sauvage

Ah.

Mais donc est-ce que donc pour commencer, est-ce que tu pourrais te présenter et un peu m'expliquer le parcours que t'as en lien avec les mutualités et comment t'es arrivé à Solidaris?

Arthur Le Paige

OK alors donc? Arthur Le Paige, donc moi je travaille depuis un peu plus de 3 ans au niveau de Solidaris Brabant. C'est mon 2e emploi. J'avais d'abord fait un emploi dans le monde la consultance. Et puis j'ai eu une opportunité de travail en tant que business analyst au sein de Solidaris Brabant.

J'ai occupé cette fonction pendant je sais pas genre 6 mois je pense et après j'ai une possibilité d'évoluer en tant que Project manager.

Donc là j'ai commencé ma fonction en tant que Project manager et depuis un peu plus, allez, quasiment un an et demi je dirais, j'ai un rôle de Project manager orienté sur tout ce qui est intelligence artificielle. Donc comment est-ce qu'on introduit l'intelligence artificielle au sein de la mutualité? Quels sont les projets que l'on mène?

Donc voilà donc mes tâches au quotidien c'est vraiment c'est vraiment orienté pure IA donc transformation de l'entreprise mais aussi bah délivrer les projets en interne.

Aymeric de Sauvage

OK parfait, merci. Alors ma première question serait, qu'est-ce que représente pour vous l'identité mutualiste?

Arthur Le Paige

De toutes les mutualités ou juste de Solidaris?

Aymeric de Sauvage

Au choix, c'est un peu voilà les 2, tu peux dire les 2 si tu as envie.

Arthur Le Paige

Ok.

OK, donc initialement les mutualités elles ont c'est des missions qui ont été déléguées par l'État grosso modo, donc la mutualité, elle a une elle a une mission de remboursement de soins de santé, elle a une mission de pouvoir traiter tout ce qui est les revenus de remplacement.

Donc c'est-à-dire Bah congé paternité, congé maternité et tout et toutes ces choses-là. Et en plus de ça, les mutualités ont une mission de d'acteur social et de prévention de santé. Enfin santé active. Je vais plutôt appeler ça comme ça.

Aymeric de Sauvage

Je.

Arthur Le Paige

Alors historiquement, les mutualités sont très fort liées à des courants politiques. Bon, Solidaris est lié à l'existence du parti socialiste, ce qui fait que chacune des mutualités a, et c'est encore très fort le cas au niveau de Solidaris a une.

Aymeric de Sauvage

Oui.

Oui, c'est ça.

Arthur Le Paige

Ça se traduit dans la manière dont ils abordent certains sujets et dans aussi la manière dont ils portent certains sujets au sein de l'INAMI Donc voilà, Solidaris a une volonté d'avoir un impact social et de protéger l'accès aux soins et les populations les plus défavorisées.

Aymeric de Sauvage

Merci.

Arthur Le Paige

Voilà, ça c'est ça, c'est un peu le grand cadre. Après je sais pas si tu as déjà eu l'occasion de beaucoup échanger avec des gens des mutualités, mais Solidaris, nous on fonctionne d'une manière un peu particulière en interne. Donc tu as l'INAMI

Aymeric de Sauvage

Ok.

Arthur Le Paige

Qui définit les règles?

Elles sont reconnues au sein de l'INAMI Je pense qu'il y a 5 ou 6 grandes familles de mutualité. Tu as les libres, les chrétiens, les socialistes, les libérales ou les neutres. Je sais plus, tu as la CAAMI.

Et celle de la SNCB.

Et en fait oui, la SNCB a sa propre mutualité, me demande pas pourquoi c'est historique. Et alors? Par rapport à ça, en tout cas chez nous. Donc on a, on a une union nationale, on appelle ça comme ça, qui est en fait l'organe qui va nous représenter au sein des instances intermutualistes. On appelle ça l'Inter-OA et au niveau de l'INAMI

Aymeric de Sauvage

Merci.

Arthur Le Paige

Nous on appelle ça l'université nationale, mais grosso modo pour le public, c'est Solidaris et

ensuite, il existe toute une série de mutualité Solidaris qui dépendent de cette union nationale et qui ont un ancrage territorial. Donc tu vas avoir par exemple une entité pour Solidaris à Liège, c'est une entité pour Solidaris.

Aymeric de Sauvage

Ok.

Arthur Le Paige

Et moi je suis rattaché à Solidaris Brabant qui est une entité pour Bruxelles Brabant flamand, ce qui fait que on traite aussi dans nos valeurs avec le public de Bruxelles et du Brabant flamand qui n'est pas forcément le même que Solidaris Luxembourg.

Aymeric de Sauvage

Ok.

Arthur Le Paige

Donc voilà, donc moi je ne connais pas très bien à mon avis les chrétiens c'est encore très fort le cas jusqu'il y a peu, mais je pense qu'ils ont tout rassemblé au sein d'une d'une seule et même entité, c'est pas encore le cas. On est, on a encore un ancrage local qui est très fort.

Aymeric de Sauvage

Merci.

Et tu penses que ça va un jour être le cas ou ça va devenir ça va se fusionner ou non tu penses?

Arthur Le Paige

C'est un sujet un peu tabou, donc ce que je te dis, ce que je te dis à mon avis, n'engage que moi, en tout cas à l'heure actuelle.

Dans le passé, c'était la collaboration était très compliquée entre les entités de Solidaris parce que chacun voulait garder son indépendance. À mon avis, c'est principalement pour des raisons politiques et des raisons d'emploi, à savoir que t'as pas besoin d'avoir 4 directeurs pour le même département.

Donc chacun par sécurité, l'emploi, vous les gardez pour des raisons d'efficacité et des raisons budgétaires. On est amené de plus en plus à collaborer et à essayer de mettre des ressources en commun. Nous, par exemple, on a mis toute notre infrastructure IT.

Aymeric de Sauvage

Ok.

Arthur Le Paige

En commun avec tous les autres Solidaris, on est en train de se déplacer aussi, par exemple

nos sites web. On est en train de créer des structures, des infrastructures de site web qui sont communes. À terme, je pense qu'on va évoluer sur des services qui vont être communs parce que la mutualité. Donc comme je t'ai dit, il y a l'INAMI qui dicte les règles, donc les règles sont les mêmes.

Aymeric de Sauvage

Oui.

Ok.

Arthur Le Paige

Que tu habites en Flandre, en Wallonie ou à Bruxelles, dès lors que tu n'as pas besoin d'avoir 4 ou 5 systèmes au sein du même au sein de Solidaris qui traitent de la même chose, tu vois, tu pourrais tout rassembler au sein d'un seul système et tu ferais des économies d'échelle. Et donc je pense que par des contraintes budgétaires.

Et d'efficacité, on va être amené au fur et à mesure à rassembler nos efforts au centre de service commun.

Aymeric de Sauvage

Ok, y a aucune loi régionale ou autre qui vous force à faire un peu plus attention pour certaines choses en Wallonie qu'en Flandre ou non.

Arthur Le Paige

Il y a des spécificités territoriales suite à la 6e réforme de l'État et donc il y a certaines compétences fédérales qui ont glissé au niveau des régions.

Ce qui fait que en fait, on a certaines spécificités qui sont propres à Bruxelles, qui font que tout ne peut pas être transférable. Ça s'appelle PSB, donc la protection sociale bruxelloise.

Bah ça par exemple, ça ne pourra jamais être.

Aymeric de Sauvage

Merci.

Arthur Le Paige

Entièrement gérée que pour l'ensemble de la Belgique quoi. Ça c'est une spécificité qui va rester au niveau de Bruxelles. Pareil pour ce qu'on appelle Zorgkas au niveau de la Flandre. C'est une cotisation qui est obligatoire pour toutes les personnes qui habitent en Flandre.

Aymeric de Sauvage

Merci.

Arthur Le Paige

Bah ça en fait, il n'y a pas d'équivalent en Wallonie.

Donc tu es obligé de garder quand même une spécificité territoriale, mais grosso modo la une énorme majorité de ce qui est traité sont des sujets qui sont communs de toute façon à toutes les mutualités.

Aymeric de Sauvage

OK, justement, on parlait de la CAAMI, la CAAMI, c'est pas tout à fait un truc qui est un peu plus, qui est fédéral, qui est et qui est justement on n'a pas de les membres ne doivent pas payer de cotisations. Est-ce que tu trouves que c'est un peu quelque chose, un peu une concurrence déloyale?

Qui font ou pas du tout?

Ouais.

Arthur Le Paige

Assurance obligatoire, ce sont principalement tes cotisations ONSS qui sont donc directement prélevées de ton brut qui le financent. Donc ça fait en sorte que quand tu vas chez le médecin, en fait tu es remboursé d'un certain montant. Ça c'est le premier point. Donc ça toutes les mutualités et même la CAAMI le sont obligées de le proposer.

Aymeric de Sauvage

Merci.

Oui.

Arthur Le Paige

Ensuite tu as l'assurance complémentaire et là c'est là où il y a une différence avec la CAAMI, la CAAMI n'en a pas.

Et donc.

Tout ceux qui enfin toute personne qui n'est pas affiliée à la CAAMI doit se doit se payer une assurance complémentaire. Les montants varient en fonction de la mutualité mais si tu as si tu es affilié à la CAAMI tu n'y as pas droit tu vois. Donc si imaginons que tu t'affilies à un club de sport, bah en fait tu n'as pas le remboursement supplémentaire. Donc c'est pas vraiment déloyal parce que c'est un service juste qu'il ne.

Aymeric de Sauvage

Oui.

Ok.

Arthur Le Paige

Et je de ce que j'en ai, de ce que j'en ai comme connaissance à l'heure actuelle, quand bien même la CAAMI ferait plus de pub sur son existence parce que je pense que son existence est

inconnu de la majorité du public, je ne suis pas sûr que ça rencontrerait un énorme succès parce que les avantages complémentaires, c'est vraiment.

Aymeric de Sauvage

Ah oui, je vois.

Arthur Le Paige

Une quelque chose de très puissant au niveau des mutualités. Nous on en a une septantaine je pense et c'est on parlait de valeurs tout à l'heure. En fait, c'est via les avantages complémentaires et les assurances facultatives, donc dentaire, hospitalière, ambulatoire. Que les mutualités vont pouvoir essayer d'insister en fait sur un système de valeurs. Si je prends l'exemple des chrétiens, eux ils sont très forts famille et donc en fait, ils poussent par exemple sur l'accompagnement des jeunes familles au sein de leur assurance complémentaire. Nous, au sein de Solidaris, on se différencie en disant, mais en fait, on propose une assurance complémentaire qui est volontairement.

Vraiment la plus basse du marché pour que les soins restent accessibles à tous. Et donc tu vois c'est vraiment là qu'on va essayer de faire le changement et donc il y a pas de il y a pas de concurrence déloyale parce que la CAAMI propose juste pas le service quoi.

Aymeric de Sauvage

OK, OK, oui.

Mais est-ce que y a, est-ce qu'y a pour toi? Est-ce qu'il y aura des membres qui auraient justement avantage à être plutôt à être affiliés à la CAAMI que chez vous? Et même, est-ce que il y a beaucoup de membres chez vous qui n'utilisent pas du tout les avantages qui sont en fait chez vous mais qui en fait?

Ne devrait pas, devrait plutôt être la parce qu'en fait il ne il n'utilise pas les avantages pour X ou Y raison quoi.

Arthur Le Paige

Oui alors majoritairement la donc l'assurance complémentaire fonctionne uniquement via la cotisation des membres. Donc on n'a pas de financement fédéral pour cette partie-là et chaque année on termine en positif sur notre assurance complémentaire, ce qui n'est pas le but.

Aymeric de Sauvage

Très bien.

Arthur Le Paige

Mais en fait la majorité des membres je peux pas te donner de chiffres parce que je les ai pas en tête, ne font jamais appel en fait à l'assurance complémentaire pour leurs avantages. C'est

un c'est un sujet dans le sens où on aimerait bien qu'ils l'utilisent. Donc on essaie de on essaie de les mettre en avant parce que c'est en fait c'est ça.

Aymeric de Sauvage

Merci.

Merci.

Ah oui.

Arthur Le Paige

Qui va nous différencier aussi des autres mutualités. Tu vois la guerre concurrentielle, elle se fait là-dessus sur les sur l'assurance complémentaire. Mais donc oui, la majorité des gens en fait gagneraient à aller à la CAAMI parce que en fait, ils n'ont soit pas conscience que l'avantage existe, soit ils ne font juste pas appel à l'avantage tu vois.

Et par exemple, moi qui travaille même dans une mutualité, je fais jamais appel à l'avantage complémentaire alors que je pourrais alors que je sais que ça existe tu vois. Donc c'est plutôt, je pense, un manque de conscience en fait des avantages complémentaires.

Aymeric de Sauvage

Merci. Alors.

Est-ce que vous trouvez que certains principes ont évolué ces dernières années?

Arthur Le Paige

Alors j'ai pas beaucoup de recul par rapport à ça parce que 3 ans finalement c'est pas enfin j'étais à la fin de la législature précédente et au début de la législature actuelle, donc là on voit déjà qu'il y a quand même un changement et qu'on anticipe des changements à venir.

Mais j'ai pas encore vraiment suffisamment de recul pour te dire qu'il y a eu un gros, un gros changement. Je sais juste que on anticipe que dans le futur on va recevoir moins de financement de la part de l'État pour les missions qui nous sont confiées.

Aymeric de Sauvage

Très bien.

Mais justement, on passe au deuxième thème, contraintes budgétaires et institutionnelles.

Pour toi, est-ce que tu as déjà été confronté à des arbitrages difficiles? Je sais pas si.

Arthur Le Paige

Bonne question. Alors moi je traite pas les dossiers des membres donc moi je dois pas prendre de décision sur le fait que par exemple on accorde un statut ou on refuse le statut. On n'est plus dans des arbitrages au niveau de nos capacités.

Aymeric de Sauvage

Ok.

Arthur Le Paige

De production dans le sens où on a, on a accumulé dans le passé une dette technologique au niveau des mutualités et donc on essaie de résorber cette dette au fur et à mesure. Donc on a, on a cette volonté, mais on se rend compte que il y a un décalage en fait entre la volonté et. L'action principalement par le fait que, en fait, ça coûte de l'argent et qu'on sait que les temps vont être de plus en plus durs au niveau des finances des mutualités.

Aymeric de Sauvage

Est-ce que est-ce que tu trouves que ces contraintes, elles influencent d'un d'une mauvaise ou d'une d'une mauvaise manière la solidarité?

Arthur Le Paige

Pour l'instant non, parce que on est toujours capable de remplir nos missions, mais à partir du moment où ce manque de financement entraînera une baisse de capacité des mutualités de pouvoir remplir leurs missions, là il y aura un impact sur la solidarité.

Aymeric de Sauvage

Mais pas de pas de nos jours pour l'instant, tu trouves pas?

Arthur Le Paige

Non après j'ai pas la tête dans les finances de la mutualité donc ça je pourrais pas trop te te répondre. Mais en tout cas à l'heure actuelle on arrive à bricoler avec ce qu'on a maintenant la situation va certainement évoluer dans les 4 ou 5 prochaines années ou si on enfin si on décale certaines.

Aymeric de Sauvage

Ben.

Arthur Le Paige

Décision maintenant, on va avoir des conséquences dans 4 ou 5 ans quoi.

Aymeric de Sauvage

OK justement un peu les finances, est-ce que par exemple il y a des récemment, il y avait eu beaucoup de discussions sur le fait que les mutuelles étaient par exemple exemptées d'impôts ou le fait que elles ont trop de patrimoine, est-ce que ça va prendre?

Est-ce que ça a un peu eu un impact sur leur fonctionnement, la perception de votre travail ou est-ce qu'il y a eu beaucoup de discussions, ce genre de choses?

Arthur Le Paige

Bah disons que nous c'est arrivé à un moment qui était je trouvais assez cocasse parce que ils étaient en train de définir un nouveau modèle salarial juste au moment où cet article-là est sorti. Donc on s'est dit tiens c'est marrant, ils nous proposent un nouveau modèle salarial alors que en public ils ont plein de patrimoine.

Après je pense que la réalité est un peu différente. Je pense qu'il y a eu quelques simplifications dans l'article qui est sorti, donc il faut savoir la manière de du financement. Donc nous on reçoit un certain montant en fonction du nombre de membres qu'on a au sein de la mutualité.

Aymeric de Sauvage

Le.

Ok.

Arthur Le Paige

En moyenne je te dirais que un membre nous rapporte environ 40 € à la grosse louche il y a d'autres facteurs qui rentrent en compte mais voilà une moyenne de 40 €. Alors il y a un contrôle quand même strict qui est qui est effectué au niveau de l'Office de contrôle des mutualités sur l'utilisation de l'argent.

Donc la mutualité en tant que telle n'est pas censée faire de bénéfices. Alors ce qui s'est passé avec cet article, c'est que je pense que dans le passé ces contrôles n'existaient pas et donc il y a certainement eu des

Aymeric de Sauvage

Merci.

Arthur Le Paige

Une accumulation de patrimoine de la part des mutualités au moment où il y avait pas ces contrôles qui étaient mis en place, ensuite c'était Jan Jambon je pense, qui avait fait cette déclaration sur les mutualités qui n'étaient pas soumises à l'impôt.

Aymeric de Sauvage

Oui oui mais j'ai pas j'ai pas de télé, je dis pas que c'est vrai.

Arthur Le Paige

Non, non, non. Il s'est avéré que on n'est pas soumis à l'impôt, c'est vrai. Mais c'est, je pense qu'on parlait des sociétés d'assurance des mutualités qui sont des entités juridiques différentes des mutualités depuis 2014. Si je dis pas trop de bêtises.

Aymeric de Sauvage

Ah oui.

Arthur Le Paige

En fait c'est transparent pour le pour le membre. Mais en fait toutes les assurances dentaires, hospitalières et ambulatoires sont proposées par une société d'assurance privée. Ce n'est pas c'est pas la mutualité au terme juridique. Enfin d'un point de vue juridique par contre.

Aymeric de Sauvage

Ah.

Arthur Le Paige

Pour pouvoir y souscrire, t'es obligé d'être membre de la mutualité.

Mais au niveau juridique, on est vraiment sur des entités différentes et je pense que le vide juridique se retrouve là se retrouve au niveau de ces sociétés d'assurance alors que je pense pas que ce soit un but d'éluder l'impôt, c'est juste qu'il y a un vide juridique.

Aymeric de Sauvage

M.

Arthur Le Paige

Qui existe et je pense que ça a été la critique principale qui a été faite à cette sortie là c'est de se dire en fait c'est pas qu'on est contre le fait de payer l'impôt, c'est juste que si il y a pas d'obligation de le faire, bah évidemment on va pas le faire.

Et ça, revient aussi un peu avec la question de la solidarité. En fait, tu le verras certainement dans ton monde professionnel, mais en Belgique, tu as pas mal de moyens d'augmenter la rémunération nette d'un employé sans augmenter son brut.

Aymeric de Sauvage

Ah.

Arthur Le Paige

La conséquence principale c'est que si tu proposes ce genre de ce genre de mécanisme, en fait tu ne paies pas d'ONSS sur cette partie. Donc je prends un exemple, les frais de représentation. Généralement ce que l'employeur paye, c'est le montant qui arrive sur ton compte. Solidaris ne veut pas rentrer dans ces modes de rémunération.

Aymeric de Sauvage

Oui.

Arthur Le Paige

Justement parce qu'on ne paie pas d'ONSS sur ces montants là. Donc eux ils se disent c'est quand même contradictoire que une mutualité qui en fait dépend des financements ONSS met en place des systèmes qui ne paie pas d'ONSS. Donc ils ont quand même ça, il faut le

reconnaître qu'ils ont quand même une cohérence par rapport à ça.

Aymeric de Sauvage

Merci.

Arthur Le Paige

Et donc je suppose que le jour où on imposera des impôts sur les bénéfices des sociétés d'assurance des mutuelles, voilà elles s'y elles s'y plieront, mais si le cadre légal n'existe pas, on peut pas non plus leur demander de le faire.

Aymeric de Sauvage

Donc, et justement, tu parlais un peu de ton salaire, et cetera. Est-ce que tu trouves que Solidaris est mieux que une autre une entreprise privée dans le terme de négociation salariale de rapport avec allez avec un bon salaire ou est-ce que non? C'est un peu comme.

Arthur Le Paige

Alors t'as moins de liberté que dans une société privée dans le sens où on fonctionne par des barèmes, donc en fait c'est un tableau à double entrée dans lequel tu dois te retrouver et donc t'as très peu de marge de négociation parce qu'en fait ton année d'expérience correspond à ta fonction et donc c'est enfin.

Aymeric de Sauvage

Ok.

Arthur Le Paige

Une seule entrée quoi. Après il y a d'autres avantages que le salaire je trouve. En tout cas on a, on a des avantages sur le temps de travail, on a des enfin voilà le work-life balance c'est quelque chose qui est vraiment pris en compte. Donc c'est un calcul qui est plus complexe que purement mathématique.

Aymeric de Sauvage

Ok.

Et mais pour les années que t'avais avant Solidaris était pris en compte, OK quand même.

Arthur Le Paige

Elles ont été prises en compte.

Oui et puis quand tu grandis au sein de l'entreprise, il y a aussi une évolution salariale. Et puis voilà, je sais pas comment ça fonctionne dans les autres mutualités, mais nous en tout cas au sein des Solidaris, ils ont mis en place un système où tous les ans tout le monde augmentait de X pour 100.

Aymeric de Sauvage

Merci.

Ah oui, oui, d'accord. Alors maintenant le 3e thème, tension et perspective d'avenir. Est-ce que tu ressens un peu une tension entre parfois la solidarité et la performance que.

La solidarité parfois un peu abandonnée pour la performance.

Arthur Le Paige

Moi je dirais justement qu'on met plus en place la solidarité que la performance chez Solidaris, c'est un grand calcul. Donc en fait, nous, quand on essaie de mettre en place des nouveaux projets, on essaie de prendre systématiquement en compte l'impact aux membres. Donc la qualité de service qu'on essaie de proposer, quelque chose qui est au centre de la réflexion, c'est comment un projet ne peut pas détériorer la qualité de service que tu mets en place, soit elle doit la maintenir, soit elle doit l'améliorer.

Aymeric de Sauvage

Ok.

Arthur Le Paige

Donc c'est quelque chose qu'on essaye, c'est parfois difficile à enfin c'est pas tangible la qualité du service mais on essaye à chaque fois donc on sait qu'on a des lacunes sur quand même pas mal de sujets et donc on essaye de travailler au fur et à mesure. Mais parfois tu as aussi des situations où par crainte de l'impact sur la qualité de service.

Aymeric de Sauvage

Je.

Arthur Le Paige

Certaines choses n'avancent pas.

Aymeric de Sauvage

Merci.

Arthur Le Paige

Un exemple c'est on a, on a une application, enfin une interface web, un compte privé pour le membre. En gros, ce compte privé peut être soit accessible avec un mot de passe et un et un identifiant, soit via une connexion Itsme.

On aimerait bien supprimer l'identifiant et le mot de passe pour des raisons internes, mais comme on a remarqué que beaucoup de nos membres se connectaient via ce moyen là, il y a une réticence dans le chef de certaines personnes de pouvoir avancer en disant mais si on le fait, on va priver certains membres d'une fonctionnalité qu'ils utilisaient auparavant quoi?

Aymeric de Sauvage

Ach.

Arthur Le Paige

Donc voilà, il y a quand même cet équilibre qui existe et parfois on préfère donner la qualité de service plutôt que la performance.

Aymeric de Sauvage

Et est-ce que sans toi il faudrait, est-ce que sans vous, qu'est-ce qu'il faudrait-il faire pour préserver l'identité mutualiste à l'avenir?

Arthur Le Paige

Alors je vais pas dire donner plus d'argent parce que ça je pense pas que ce soit une solution.

Y a plusieurs, y a plusieurs choses, c'est une bonne question.

L'identité mutualiste, je pense qu'elle est importante. C'est important d'avoir aussi un pluralisme dans cette dans cette identité, donc d'avoir des mutualités qui défendent parfois des opinions qui sont assez différentes. Donc il faut, que les mutualités aient le moyen d'exister. Donc c'est donc c'est juste maintenir un niveau de financement suffisant. Mais je pense que pour augmenter ça, il faut aussi et ça va être assez contradictoire avec ce que j'ai dit auparavant. Mais il y a certaines obligations et certaines contraintes. Je pense qu'ils doivent être imposées aux mutualités. On parlera tout à l'heure de la digitalisation.

À mon sens, les mutualités n'ont jamais été poussées à innover ou à ou à évoluer comme c'est une mission déléguée par l'État, en fait, il y a une certaine sécurité dans l'existence des mutualités.

On sait qu'on existera encore demain parce que parce que l'État n'est pas capable de reprendre la mission qui nous est qui nous est confiée à l'heure actuelle.

Aymeric de Sauvage

Oui.

Tu n'as pas cette inquiétude qu'une partie, voire trop grande partie, est repris par l'INAMI, voire la CAAMI.

Arthur Le Paige

Non. Après si tu me demandes mon avis personnel en tant que citoyen, je trouve que ça devrait être le cas. Mais. en tant que mutualité, on est encore très loin de cette réflexion-là, principalement pour des raisons politiques à mon avis.

Aymeric de Sauvage

Merci.

Arthur Le Paige

Mais voilà, je pense que il faudrait imposer plus de contraintes opérationnelles aux mutualités. Afin de leur permettre aussi de pouvoir exister dans le futur.

Aymeric de Sauvage

Ok merci. Est-ce qu'il y a, par exemple, les malades de longue durée, est-ce que ça suscite beaucoup d'inquiétudes? Est-ce qu'il y a beaucoup de voilà beaucoup de changements qui sont parce qu'on en parle beaucoup, est-ce que y a des changements qui s'opèrent au sein de Solidaris pour un peu répondre à tout ça?

Arthur Le Paige

Oui, c'est un c'est un grand sujet. Donc nous on sait que on a au sein de notre population, on a beaucoup de malades de longue durée. Je pense qu'on est une des mutualités avec le plus de malades de longue durée. Donc jusqu'à la dernière législature, c'était pas vraiment un sujet. Donc dans l'argent qu'on reçoit de la part de l'État, donc les fameux 40 €, il y a ce qu'on appelle une partie variable des frais d'administration. Alors cette partie variable des frais d'administration, en fait c'est basé sur des contrôles effectués par l'INAMI Donc tous les ans l'INAMI nous dit voilà, vous allez contrôler sur tel.

Thème, tel thème, tel thème pour nous assurer que vous respectez bien la législation qui est en vigueur. Donc eux nous fournissent les thèmes à l'avance et nous on leur fournit les cas pour qu'ils puissent les contrôler.

Aymeric de Sauvage

Ok.

Arthur Le Paige

Et donc en fait la manière dont l'INAMI va formuler ces PVFA, donc la partie variable des frais d'administration en fait, n'est que la traduction de la politique gouvernementale. Grosso modo, tu vois, et donc jusqu'à présent on avait des contrôles sur les malades de longue durée, mais qui étaient.

Pas aussi poussé que ce qu'on est en train d'avoir à l'heure actuelle. Donc on là on sent quand même qu'il y a un changement au niveau de l'INAMI et que l'INAMI a cette volonté de contrôler de plus en plus les mutualités sur la manière dont ils gèrent les malades de longue durée.

Aymeric de Sauvage

J'ai.

Arthur Le Paige

Il y a différents programmes qui ont été mis en place. Je pense au retour du au retour au travail. Donc comment est-ce qu'on réaccompagne les malades de longue durée dans le retour au travail? Ça, ce sont des points de contrôle. Les médecins conseils, la manière, la rapidité Avec laquelle les médecins-conseils rencontrent les malades de longue durée et aussi un critère de performance sur lequel on est évalué. Donc là on sent qu'il y a que cet axe là est de plus en plus contrôlé et on a tout intérêt à bien performer parce qu'en fait dans ces PVFA tu démarres avec une note de 100% et toutes les fautes te retirent des pourcentages.

Financement.

Aymeric de Sauvage

Ah oui Ah oui donc c'est oui mais pour la même chose BIM t'as un peu la même pour les BIM pour les statuts BIM t'as c'est un peu la même chose ou y a une différence quand même entre longue durée ou BIM?

Arthur Le Paige

Non parce que en fait le l'État va regarder tout ce qui est au niveau des dépenses tu vois et donc un BIM en fait il est mieux remboursé de sur pas mal d'aspects. Donc typiquement c'est une dépense pour l'État.

Aymeric de Sauvage

Oui.

Arthur Le Paige

Et donc tout ce qui entraîne une dépense pour l'État est sujet à plus de contrôle.

Aymeric de Sauvage

Mais voilà, merci. Alors maintenant on va passer au 4e thème qui est la démocratie interne et la participation des membres. Comment exactement Solidaris fait-il participer concrètement aux décisions en dehors des élections internes?

Arthur Le Paige

On est très mauvais là-dessus, donc on.

Disons que quand un membre se plaint, on prend son avis en compte pour voir si on sait y faire quelque chose. Mais on n'organise pas à l'heure actuelle de panel de consultation. C'est quelque chose qu'on est en train de mettre en place. On est en train de faire comment est-ce qu'on appelle ça? Comment est-ce qu'on appelle ça en interne?

Aymeric de Sauvage

Ok.

Arthur Le Paige

Les experts du vécu, voilà, c'est comme ça qu'on appelle ça en interne. Donc c'est un mécanisme qu'on commence à mettre en place. Je pense qu'on verra les effets d'ici la fin d'année, le temps que tout se tout se coordonne bien et vraiment dans le but de pouvoir collecter beaucoup plus en fait la vie de nos membres.

Aymeric de Sauvage

Ah oui.

Arthur Le Paige

Donc voilà, à ce niveau-là, nous on n'est pas très bon et on sait que c'est un axe d'amélioration important pour la suite et on essaie d'y travailler dessus.

Aymeric de Sauvage

Merci.

Et justement, par exemple pour les élections internes de 2022, donc tu n'y étais pas encore.

Voilà, mais par exemple participation était environ seulement de 12 000 votants. Il y avait que 12 000 personnes qui ont voté alors que on sait que allez.

Arthur Le Paige

Ouais.

Aymeric de Sauvage

Vous avez beaucoup plus de monde que ça, vous en avez quoi?

Arthur Le Paige

On a un 1 000 000 et des et des poussières, je crois.

Aymeric de Sauvage

Voilà, c'est ça. Donc vous avez beaucoup de membres, donc est-ce que tu estimes que justement, est-ce que les décisions représentent fidèlement l'ensemble des affiliés?

Arthur Le Paige

Ben non tu peux pas, on peut pas dire qu'avec 12 000 tu représentes fidèlement. Et en plus de ça, étant donné que les mutualités ont quand même un rapprochement politique qui est assez poussé, certains choix sont plus dictés par une idéologie politique.

Ou par un par une ouais, une idéologie plus hiérarchique. Je dirais que vraiment, par le membre, on m'a dit que c'était quelque chose qu'il voulait voir en place, tu vois. Donc parfois, parfois on arrive à des situations où.

Aymeric de Sauvage

Ok.

Arthur Le Paige

Oui, en fait l'avis du membre est pris en compte, mais parce que le membre c'est un ami du directeur et donc il était plein de directeurs, tu vois? Mais dans le terme participation citoyenne, on est vraiment pas, on n'est pas à jour.

Aymeric de Sauvage

Et comment tu expliquerais le fait qu'il y a, et c'est pas seulement les solidarités, y a c'est aussi dans les par exempla Mutualité chrétienne, le fait qu'il y a la participation soit aussi faible.

Est-ce que c'est peut-être parce que le vote n'est pas obligatoire? Est-ce que c'est peut-être les dates, la communication, le fait de pouvoir voter en ligne?

Par exemple, est-ce que y a c'est un parce que ça va arriver en 2028? Donc peut-être vous y préparez déjà peut-être voilà.

Arthur Le Paige

Non je t'avoue que non on s'y prépare pas. Après moi je suis peu impacté par enfin au début je suis peu impacté par ça donc je pense que ça doit plus se faire à un niveau au-dessus de moi après.

Si je devais me mettre à la place du membre, moi personnellement, la mutualité c'est vraiment une boîte. Enfin avant c'était une boîte noire, tu vois, c'est limite. Enfin, déjà la majorité des personnes ne choisissent pas leur mutualité dans le sens où ils prennent juste la mutualité de leurs parents et tout le monde s'en je vais pas dire s'en fout des mutualités, mais en fait.

Aymeric de Sauvage

Bien.

Ah.

Arthur Le Paige

Tu ne remarques pas ce que fait la mutualité. Tu vois toi tu te dis juste j'envoies un papier à une personne quoi que maintenant on envoie quasiment plus de papier et tu te rends pas compte en fait de ce que c'est. Donc je pense que il y a aussi il y a un manque de communication de la mutualité de pouvoir dire que ces élections existent.

Mais il y a aussi un manque d'intérêt du citoyen qui pour lui, une mutualité, c'est juste quelque chose où au moins le contact il a avec sa mutualité, au mieux il se porte quoi.

Aymeric de Sauvage

Oui parce que c'est quand même plusieurs milliards. Donc pour toi par exemple, si en 2028 il y avait des élections et que tu es encore chez Solidaris, tu voterais aux élections ou tu serais un peu ça ne m'intéresse pas.

Arthur Le Paige

Non je voterai parce que je pense que maintenant que je suis dans le dans cette organisation là je comprends beaucoup plus l'importance tu vois du système. Mais si j'avais pas été dans cette organisation là moi en 2022 j'ai jamais voté pour ma mutualité tu vois.

De parce que je ça me passait 3 km au-dessus de la tête.

Aymeric de Sauvage

Et est-ce que, par exemple, ta famille, tes amis? Ah, il faut voter pour les élections mutualistes ou pas?

Arthur Le Paige

Oui je le dirais parce que je pense que c'est important. De manière générale, je trouve que la participation citoyenne est quelque chose qui doit être plus, plus, plus fort, en tout cas au niveau de beaucoup d'instances. Donc voilà, c'est plus par conviction personnelle, je dirais que je j'informerais, mais encore une fois, si je si j'avais pas travaillé dans un monde mutualité, Ben en fait je l'aurais, je l'aurais pas fait.

Aymeric de Sauvage

Oui.

Justement, les élections sont que tous les 6 ans. Est-ce que tu trouves que c'est adapté ou faudrait justement que y ait que la fréquence change, que ça justement c'est peut-être un frein à un dynamisme, le fait que ce soit que tous les 6 ans.

Arthur Le Paige

Non je pense pas parce que si tu faisais des élections plus courtes, tu t'exposeras à 2 problèmes. Le premier problème c'est que t'aurais pas le temps de mettre en place le contenu du mandat et le 2e problème c'est que les gens seraient encore plus désintéressés. Donc je pense que se baser sur un rythme qui est relativement similaire à des élections fédérales. Ou régionales ou communales est quelque chose d'assez pertinent. Donc si je dis pas de bêtises, on est passé sur 4 et 5 ans au niveau des régionales et des communales et des fédérales. Voilà pour moi il faut respecter plus ou moins ces cadres-là. Là on est à un an de plus, c'est pas c'est pas la mort non plus.

Aymeric de Sauvage

C'est parfait.

Arthur Le Paige

En plus c'est un monde, c'est un monde qui bouge très lentement. Les mutualités ça reste une c'est pas une administration mais ça fonctionne comme une administration. Donc voilà

malheureusement le changement n'est pas très rapide et donc tu peux pas espérer que en 2 ans ou en un an tu aies fait bouger les choses.

Aymeric de Sauvage

Mais est-ce que probablement il y a des employés qui sont dans le Conseil, par exemple du conseil d'administration, est-ce que t'as des co-employés qui sont dans le Conseil et qui auraient donc plus de poids sur les décisions qui se passent dans Solidaris que.

Arthur Le Paige

Bah nous au niveau wallon non parce qu'on est sur Bruxelles-Brabant flamand. Et après je t'avoue que j'ai même pas connaissance de qui sont nos représentants à mon avis ça doit être des gens de la direction ou.

Aymeric de Sauvage

Ok.

Arthur Le Paige

Ou éventuellement non même pas les syndicats. Donc à mon avis ça doit être des gens de la direction. Mais je t'avoue que on ne le sait pas. Y a pas y a pas de transparence sur ce qui est discuté et qui est représenté à quel à quel endroit.

Aymeric de Sauvage

Ah oui.

Arthur Le Paige

On sait, on sait qu'il existe des collèges, des organes, des instances, des choses comme ça, mais il y a pas de cartographie très claire de qui intervient où en tout cas c'est pas transparent pour nous.

Aymeric de Sauvage

Donc tu ne sais pas très bien, alors même que allez c'est un peu votre nom, c'est Solidaris, tu n'as pas vraiment cette vision en tant que salarié, de participer à la gestion de l'entreprise.

Arthur Le Paige

Non, pas du tout. Enfin, j'y participe parce que dans mon rôle de Project manager, j'ai une interaction assez régulière avec le CEO. On a des reporting assez assez régulièrement et lui est sponsor de beaucoup de mes projets.

Donc j'ai une participation active dans le sens où je peux quand même assez facilement échanger avec lui, mais par exemple un employé lambda n'a quasiment aucune interaction et ne le saura jamais tu vois?

Aymeric de Sauvage

OK Ouais OK merci. Donc justement on arrive au 5e thème qui est plus pour toi, la transparence, la professionnalisation et la digitalisation. Alors déjà, premièrement, comment la mutualité communique réellement la mutualité avec ses membres?

Arthur Le Paige

Au au jour le jour sur ou sur des sujets précis.

Aymeric de Sauvage

Les 2, les 2.

Arthur Le Paige

OK alors au jour le jour, enfin quand il y a des on a un service qu'on appelle MarCom ce service MarCom est en charge de toutes les communications génériques vers l'extérieur. Alors nous nos communications génériques vers l'extérieur on en a 3 principales.

On en a une tous les mois qui est une espèce de petit livret. On appelle ça le Mutflash qui reprend des thématiques assez ciblées. On utilise généralement ce canal-là pour communiquer en direct avec le membre à large échelle.

Généralement, c'est on met en place un nouveau service ou quoi? OK, mais en fait on le partage là-bas, on y fait la publicité d'un avantage complémentaire. Ça passe aussi par le Mutflash 2 fois par an, on a ce qu'on appelle l'écho mutualiste qui est soit un document papier, donc vraiment un petit feuillet papier, soit encore une fois sous format digital.

Et c'est plus des sujets de fond. Tu vois, c'est vraiment des analyses sur certaines thématiques. Je sais pas, ça peut être par exemple le sommeil, la nourriture. Et donc là on fait vraiment appel à des experts pour rédiger le contenu de l'article. Et après on a un autre qui s'appelle le Noël rouge qui est envoyé à la période Noël qui est quelque chose d'un peu +1 peu plus léger. Donc ça c'est les communications, je dirais récurrentes envers les membres. Ensuite on a des on a nos campagnes, que ce soit des campagnes de d'affichage ou de communication. Donc dans les différents médias, il y en a eu quelques-unes sur les trames de la STIB au cours des 2 dernières années.

Il y a eu des spots publicitaires avec des pingouins qui sont passés. Voilà. Donc tout ça c'est via des agences de COM et ça c'est pour mettre en avant généralement certains de nos de nos produits. Là c'est plus lié sur les assurances facultatives donc dentaires et hospitalières.

Donc ça c'est vraiment les communications, je dirais plus grand public après les communications individuelles. Bah là en fait c'est du cas par cas en fonction des dossiers on a certaines communications qui partent en automatique donc c'est-à-dire qu'on détecte certains événements de vie ou certaines modifications qui entraînent des conséquences pour ton

dossier mutualiste.

Donc là nous on communique avec le membre ou alors c'est le membre qui nous envoie une question et nous alors on interagit avec lui.

Aymeric de Sauvage

Merci.

Arthur Le Paige

Je sais pas si ça répond à la ta question.

Aymeric de Sauvage

Oui, si, tout à fait. Est-ce que tu trouves que par exemple digitalisation facilite-t-elle un peu la participation interne, le fonctionnement interne? Oui.

Arthur Le Paige

Donc plus d'un d'un point de vue démocratie ou alors vraiment d'un point de vue communication?

Aymeric de Sauvage

En termes de démocratie, mais aussi de travail de travail interne.

Arthur Le Paige

Bah comme on est comme la comme je te dis nous au niveau démocratie interne c'est assez compliqué donc tu te doutes bien que la digitalisation n'aide pas vu que il y a rien qui est mis en place après au niveau.

La digitalisation c'est un gros, c'est un gros sujet donc jusque y a peu les y avait aucune obligation de fonctionner par flux digital.

Donc faut savoir que les mutualités ça existe depuis avant la Belgique. Si on prend les chrétiens et solidaristes qui étaient les 2 premières mutualités qui ont été créées, la date de création j'ai plus en tête mais c'est avant la création de la Belgique.

Aymeric de Sauvage

Oui.

Arthur Le Paige

Et on a commencé à avoir des systèmes informatiques aux alentours des années 1980.

Pour résumer, et de plus en plus en enfin, il y a une évolution de tous les organes qui forment la sécurité sociale, je pense principalement à la BCSS, donc la banque carrefour de la sécurité sociale.

Eux fonctionnent de plus en plus avec des flux, donc on reçoit des flux électroniques.

En gros des chaînes de caractères quoi et charge à nous d'interpréter ces chaînes de caractères

pour pouvoir les interpréter dans nos systèmes internes.

Donc ça, c'est un premier pas vers la digitalisation, mais on a encore beaucoup de papiers.

Aymeric de Sauvage

Oui.

Arthur Le Paige

Ces papiers existent soit parce que ce sont des obligations légales. Donc jusqu'à il y a peu, un médecin ne pouvait pas envoyer son attestation de soins de manière digitale. Tu vois, c'était des espèces de papiers rectangulaires que on devait y déposer.

Aymeric de Sauvage

Ok.

Arthur Le Paige

C'était une obligation légale pour la mutualité de l'avoir en papier, ça a changé récemment, maintenant les médecins nous envoient ça par flux.

Aymeric de Sauvage

Ah.

Arthur Le Paige

La mutualité elle a aussi, comme tu l'as dit, le pouvoir d'accorder le statut BIM, ça c'est du ressort de la mutualité. Mais donc ce qui fait que ça aussi on était jusqu'à il y a peu obligé de les envoyer par papier et.

On a depuis quelques années ce qu'on appelle l'agrément de la force probante. Je sais pas si tu en as déjà entendu parler.

Aymeric de Sauvage

Tu peux expliquer?

Arthur Le Paige

Alors donc la force probante c'est un agrément qui est octroyé par je ne sais plus qui a l'SPF je pense intérieur si je dis pas de bêtises qui spécifie que les documents que tu scannes ont la même valeur légale que les documents papier.

Aymeric de Sauvage

Oui, OK.

Arthur Le Paige

Je pense que toutes les mutualités ont eu cet agrément et donc l'idée c'est de se dire voilà, maintenant on peut enfin passer sur une digitalisation plus poussée parce qu'on sait que les

documents qu'on va traiter en digital vont avoir la même valeur légale devant un juge qu'un document papier, ce qui était pas le cas avant.

Donc voilà, donc on bouge tout doucement, mais en fait les mutualités traitent un nombre incalculable de cas différents et donc pour chacun des cas, y a des papiers, y a des ci, y a des ça et donc digitaliser tout ça est un vrai défi.

Parce que c'est un c'est une espèce de nœud, vraiment un sac de nœuds où tu tires sur une ficelle, y a toute la belote qui vient. Enfin c'est vraiment, c'est vraiment compliqué.

Aymeric de Sauvage

C'est un peu dont tu t'occupes, c'est tu fais des projets pour comment y a un papier, tu vas essayer de le digitaliser alors.

Arthur Le Paige

Moi, je suis en.

Un peu oui enfin je ne sais pas exactement mon périmètre, ça a été mon périmètre pendant un moment sur se dire comment est-ce que je réduis en fait le flux papier au sein d'un service particulier de la mutualité? Donc là l'idée c'était de se dire voilà donc soit c'est un flux que tu reçois.

Aymeric de Sauvage

Bien.

Arthur Le Paige

Parce que bon, Solidaris, ce sont vraiment des experts pour dire on a toujours fait comme ça donc je vois pas pourquoi je changerai. Donc en fait il y a un moment on s'est rendu compte que on recevait un flux digital, on imprimait ce flux digital sous format papier pour que un employé le re tape à la main sur un programme.

Tu vois, tu te dis c'est quand même assez stupide fonctionner de cette manière-là. Est-ce que je ne pourrais pas plutôt sauter l'étape je le retape quoi. Et donc ça alors c'est plus à l'intérieur des services donc ça on a des équipes de business analyst.

Aymeric de Sauvage

Ouais.

Arthur Le Paige

Qui ont en partie cette mission là de réduire le flux papier à l'intérieur des services. Et nous ce qu'on essaie de faire c'est soit dans les nouveaux processus que l'on met en place, c'est des digitalisations de processus existants. Un exemple des outils par exemple d'affiliation en ligne. Donc le fait que tu puisses t'affilier à une mutualité en ligne, avant c'était sur papier,

maintenant tu peux le faire en digital.

Aymeric de Sauvage

Ok.

Arthur Le Paige

Et alors? Moi, j'ai d'autres projets, notamment liés à l'intelligence artificielle, qui permettent en fait d'extraire directement l'information des documents via des techniques d'OCR pour pouvoir faire en sorte que il n'y ait plus quelqu'un qui s'amuse à recopier le contenu d'un document d'un programme à un autre.

Aymeric de Sauvage

Et est-ce que justement, est-ce que le fait que la digitalisation a pris autant de temps tu dis, est-ce que tu penses que ça a pu avoir un effet négatif sur la solidarité?

Arthur Le Paige

Ça pourrait être une conséquence dans le sens où.

Étant donné que c'est un peu la politique du gouvernement actuel, c'est, je pense que c'est Georges-Louis Bouchez qui avait dit ça, que on pouvait remplacer toutes les mutualités par de l'IA. En fait, il y a une attente, il y a une attente de la part des pouvoirs publics, déficience de la part des mutualités.

Parce que on est conscient de l'évolution de la digitalisation au fur et à mesure du temps. Et donc cette conscience de d'évolution de digitalisation peut amener les politiciens à dire mais en fait voilà, on sait que vous pouvez faire mieux que ce que vous faisiez dans le passé grâce à la digitalisation. Donc on va baisser vos sources de financement parce que vous n'avez plus besoin d'être.

Autant financer si il y a besoin d'avoir moins d'humains derrière vos, vos, vos processus quoi. Et donc dans ce cas-là ça veut dire que tes financements diminuent et donc indéniablement si t'as pas suivi le l'évolution, la digitalisation, t'as moins d'argent pour fonctionner avec le même nombre de personnel et donc là ça porte un coup à tes finances et à ta productivité. Et donc à la solidarité par la suite.

Aymeric de Sauvage

Ouais et donc mais tu disais que c'est un peu chaque territoire qui est-ce que par exemple Solidaris vous avez Solidaris, pardon, vous avez quand même un département unique pour le l'IT où justement c'est aussi chaque fois tout le territoire a son propre IT et son propre. Directeur d'IT, et cetera.

Arthur Le Paige

Ouais si tu prends toutes les entités Solidaris, on a 4 départements IT c'est non, je peux pas dire ça, je suis enregistré, c'est pas efficient je vais dire ça comme ça. Donc en fait on a donc je t'avais expliqué qu'on était représenté au niveau national par notre Union.

Aymeric de Sauvage

Ok.

C'est.

Par.

Arthur Le Paige

Donc notre union nationale a un département.

Ce département IT gère une partie de l'infrastructure IT et des programmes pour la Flandre et la Wallonie, mais pas pour Bruxelles et après? Donc ça c'est au niveau de l'Union nationale, au niveau de Solidaris Flandre.

Aymeric de Sauvage

Ok.

Ouais.

Arthur Le Paige

Wallonie et Bruxelles, il y a à chaque fois des une équipe IT qui gère par exemple l'application mobile et le site internet, enfin la partie membre du site Internet.

Donc ça te fait déjà encore d'autres départements IT. Et nous comme je t'ai dit, Ben en fait on gère notre propre nos propres logiciels internes qui ne sont pas mis en commun avec la Flandre et Wallonie. Donc on a des équipes IT qui les gèrent aussi, ce qui fait que en fait pour un.

Pour un, disons une nouvelle directive INAMI. Donc INAMI dit par exemple, je veux changer le montant de remboursement du médecin généraliste. En fait, on va avoir l'Union nationale qui va recevoir l'information, qui va adapter en fait ces programmes.

Nous, en fait, ils nous envoient directement l'information. Donc nous, il faut créer un lien entre l'Union et nous pour avoir l'information. Nous, on doit modifier notre programme et ensuite on va recréer un lien entre nous et l'Union pour leur faire le reporting parce que c'est eux qui font le reporting à l'INAMI

Ce qui fait que une modification entraîne en fait 2 modifications de programme et 4 flux parce qu'il faut être capable de recevoir de l'INAMI, envoyer à l'INAMI, recevoir de l'Union, envoyer à l'Union.

Aymeric de Sauvage

Ok.

Arthur Le Paige

Donc c'est inefficace au possible et donc il y a une évolution progressive vers une mise en commun de ces de ces choses-là. Mais ça met beaucoup de temps encore une fois je pense, pour des raisons politiques et du fait que.

Aymeric de Sauvage

Je.

Arthur Le Paige

T'as pas besoin d'avoir 4 directeurs IT.

Aymeric de Sauvage

Mais est-ce que tu penses qu'à un moment vous allez devoir vous allez utiliser un CRM peut-être et même externe ou?

Arthur Le Paige

Alors c'est marrant parce que la discussion a été abordée pas plus tard qu'hier.

Aymeric de Sauvage

Oui.

Arthur Le Paige

Alors, étant donné qu'on est au début, il y a pas eu cette volonté de coordination. Tu vois entre tous les Solidaris, on est quasiment tous partis dans des directions différentes. Au niveau du CRM, la Flandre et la Wallonie et l'Union ont fait un peu machine arrière et sont partis sur la même sur la même solution.

Qui est un CRM externe. Et nous on a toujours notre CRM interne. Le problème c'est que si on veut nous rapprocher des deux ou trois autres au niveau du CRM, il faut qu'on décommissionne toute notre technologie.

Qu'on arrive à maîtriser la nouvelle et qu'on forme tout notre personnel au niveau de cette nouvelle technologie, ce qui représente un coût beaucoup trop important à supporter alors qu'on a une solution qui en interne fonctionne et finalement ton CRM, c'est. Allez ça ne sert que d'interface pour traiter les dossiers. Tu vois ce qui est important c'est d'avoir le back-end derrière donc la partie que tu ne vois pas qui elle est capable de communiquer. Tu vois finalement le front-end c'est pas c'est pas très grave s'il est différent mais il faut que derrière ça puisse communiquer donc.

Aymeric de Sauvage

Ah bien.

Arthur Le Paige

J'ai l'impression qu'on a plus intérêt à travailler sur le back-end plutôt que sur le front-end.

Aymeric de Sauvage

OK d'accord, merci. Est-ce que tu trouves qu'il y a des tensions justement entre professionnalisation et un peu les valeurs de solidarité et de social?

Arthur Le Paige

Des tensions je dirais pas, mais ça engendre beaucoup de discussions dans le sens où en tout cas dans mon département, nous on pousse vraiment pour avoir des choses de aller des produits plus aboutis et vraiment d'être un peu plus professionnel que ce qu'on a à l'heure actuelle.

Mais tu sens comme je t'ai expliqué tout à l'heure, qu'en fait, comme l'impact au membre est quand même assez fortement pris en compte dans la dans les décisions, tu sens que parfois c'est un frein, tu vois. Et donc il y a un équilibre qui doit se trouver et qui engendre certaines fois des frustrations.

Dans le chef de certaines personnes sur le fait que en fait, on n'a pas l'impression de prendre les bonnes décisions d'un point de vue rationnel.

Aymeric de Sauvage

Quels gains tu trouves aujourd'hui réellement y a à par exemple à l'intelligence artificielle ou à la digitalisation? Pardon, dans Solidaris, quel gain tu vois concrètement qui se passe?

Arthur Le Paige

Alors nous, quand on a établi, on a établi y a un peu plus de un an et demi, je pense notre vraiment notre vision sur l'intelligence artificielle et sur notre feuille de route IA, on a identifié 4 grands axes.

Sur lesquels pour lesquels l'IA devait nous aider. C'est-à-dire que quand on fait un projet d'intelligence artificielle, il faut que ça réponde à un de ces 4 grands axes. Alors le premier axe, c'est tout ce qui est efficience personnelle et d'équipe.

Le 2e axe, c'est tout ce qui est service aux membres.

Le 3e axe, c'est tout ce qui est santé proactive.

Et le 4e axe c'est tout ce qui est opération intelligente donc il donc c'est ce changement vers l'IA doit répondre en tout cas à un de ces 4 doit apporter un bénéfice dans au moins un de ces 4 axes.

Aymeric de Sauvage

Ok.

Et est-ce que les outils digitalisation et cetera et d'intelligence artificielle sont plutôt déployés pour améliorer le service aux membres, ou est-ce que ils s'inscrivent plutôt dans tout ce qui va être le contrôle justement des BIM, maladies longue durée, et cetera?

Je.

Arthur Le Paige

À mon avis, l'intelligence artificielle, dans une optique de contrôle d'application de la réglementation, doit plus se trouver au niveau de l'INAMI que au niveau des mutualités, dans le sens où c'est comme je t'ai dit, tu vois, il y a la partie variable des frais d'administration. C'est à eux de mettre en place un système pour contrôler qu'on applique bien la législation, nous, on l'applique selon notre grille de lecture.

Aymeric de Sauvage

Justement pour s'assurer que qu'ils viennent pas vous attaquer, que c'est ça que un contrôle interne pour voir si ça ne va pas chez eux et que vous perdez pas cette variable justement.

Arthur Le Paige

Oui, bah nous.

Oui.

Alors nous quand si je prends l'exemple du BIM, bon on n'est pas encore à mettre de l'IA sur le BIM mais on essaie d'appliquer au mieux la législation qui nous est donnée et donc on émet. Le problème c'est que dans certains cas les directives de l'INAMI sont assez floues et il y a une part d'interprétation qui est liée.

Et donc nous on l'interprète généralement avec notre spectre de valeurs. Et donc pour nous on applique correctement la législation tu vois. Et donc c'est pas parce que nous on l'applique correctement qu'il INAMI a la même vue que nous sur l'application. Donc on pourrait mettre en place des contrôles pour que ça corresponde à ce que nous on a comme vision.

Aymeric de Sauvage

Ok.

Arthur Le Paige

De l'application de la directive. Mais ça risque d'être différent, en tout cas de ça et autre chose importante au niveau en tout cas de tout ça, c'est que on est aussi très fort contraint par tout ce qui est RGPD.

Aymeric de Sauvage

Ah oui.

Arthur Le Paige

Ça c'est une composante qui est hyper importante. Donc nous on traite avec des données à la fois de santé, des données d'identification et les données bancaires, ce qui est en fait le trio de l'enfer au niveau du RGPD, ce qui fait que tu es, tu ne peux pas.

Tout faire en termes de contrôle, tu ne peux pas tout exploiter et avec n'importe quel outil, je vais prendre un je vais prendre un exemple. On est en train de réfléchir à mettre en place un système de détection de fraude automatique, c'est-à-dire d'avoir un système qui sur base de comportement.

De nos membres pourraient nous signaler et nous dire, Ah bah voilà, je considère que ce comportement-là est une fraude.

Ce qui en fait serait en fait un moyen de vérifier l'application de la législation mais en fait on est très fort limité en termes de enfin par rapport à ça parce que par exemple Bah scoring social c'est interdit donc tu peux pas commencer à attribuer les scores à des personnes en disant voilà lui il a un profil fraude, lui il a pas de profil fraude.

Tu peux que juger des actions à partir du moment où tu fais rentrer des données de santé dans l'équation, ça devient vraiment, vraiment compliqué de faire quelque chose.

Aymeric de Sauvage

Ouais je j'imagine. Ouais alors merci. Est-ce que tu avais des questions que tu n'avais pas compris ou qui étaient un peu étranges?

Arthur Le Paige

Non, non, non, je vois, je vois bien l'axe que tu as essayé de développer. Moi je trouve que le sujet est intéressant, surtout par le fait que les mutualités, encore une fois, c'est une boîte noire où moins on a d'interaction avec la mutualité, au mieux on se porte.

Et en plus de ça, je pense que c'est un secteur d'activité qui n'a jamais vraiment été challengé.

Les mutualités, elles existent par principe et jamais personne se pose la question de l'efficience d'une mutualité ou de ce que la mutualité, la mutualité devrait faire pour évoluer.

Voilà je j'avoue que moi c'est quelque chose qui me frustre un peu où je me dis mais en fait voilà, la mutualité n'étant jamais challengée n'évolue pas et donc je pense que voilà, se poser ce genre de question et avoir ce genre d'approche est bénéfique en fait pour le secteur.

Aymeric de Sauvage

Donc est-ce que tu est-ce qu'il y a une question que tu penses que j'aurais dû poser, que je n'ai pas posée et qui est importante?

Arthur Le Paige

Non, je trouvais que la question des valeurs était intéressante parce que comme je t'ai dit, tu vois, on a parfois dans certaines directives INAMI, on a un certain degré de liberté ou

d'interprétation, je puisse dire ça. Et donc on se rend compte que les valeurs des mutualités rentrent aussi en compte dans la manière dont ils appliquent les directives INAMI. Donc ça c'est quand même assez.

C'est intéressant. Et finalement la question de la participation interne à la démocratie, c'est aussi une question de comment est-ce qu'elles font vivre leurs valeurs. Donc non, c'était c'était intéressant comme ça, je vois pas de question supplémentaire.

Aymeric de Sauvage

Est-ce que est-ce que par exemple, tu pourrais me recommander un collègue, par exemple, si tu trouves, Ah mais lui, tu pourrais lui poser une question, ou si par exemple, tu as quelqu'un qui ou si t'as des contacts dans une autre Mutualité chrétienne libérale, et cetera, tu penses, Ah, c'est intéressant que je lui pose.

Arthur Le Paige

Je peux je peux éventuellement trouver des contacts dans d'autres mutualités je pense chez Partenamut, ça je pourrais-je pourrais envoyer mais j'ai plus contacté la personne depuis un petit temps donc je ne sais pas.

Aymeric de Sauvage

Ok.

Oui mais au pire elle n'est pas disponible, c'est pas grave mais au moins voilà, c'est.

Arthur Le Paige

Donc ça je peux te, je peux t'envoyer. Je sais pas si tu veux l'avis de d'autres personnes qui travaillent au niveau d'autres Solidaris ou d'autres personnes chez Solidaris, vraiment?

Aymeric de Sauvage

Mais si tu trouves qu'il y a un profil, qu'une personne qui fait quelque chose d'intéressant, je pourrais autant je préfère avoir trop d'interviews, trop de données que ne pas assez. Moi ça me, ça me dérange pas.

Arthur Le Paige

Ouais, que je réfléchisse.

Aymeric de Sauvage

Oui, y a pas si tu me l'envoies un peu plus tard, y a pas de souci, c'est pas.

Arthur Le Paige

Non parce que je sais que mon manager lui a une vision qui est beaucoup plus globale que moi et il coordonne plus d'initiatives que moi et il est là depuis 7 8 ans je crois. Donc il a il a une meilleure, un meilleur historique je dirais.

Donc ça, pourrait être intéressant au niveau de Solidaris Flandre, j'ai pas beaucoup de contacts mais Wallonie. Enfin voilà, je vais réfléchir à des noms et si tu m'entends pas revenir vers toi avec des noms, hésite pas à me relancer et je te je te répondrai.

Aymeric de Sauvage

Merci.

Ok, merci.

OK, et la dernière chose c'est, est-ce que t'aurais peut-être je ne sais pas des données ou ou alors un truc des documents que tu trouves intéressants que je que tu penses qui seraient intéressants de mettre dans mon mémoire?

Arthur Le Paige

Émanant de Solidaris ou d'autres.

Aymeric de Sauvage

Oui, Solidaris ou d'autres mutualités.

Arthur Le Paige

Il faut que je réfléchisse un peu, je peux te trouver de la documentation interne sur nos valeurs.

Ça, y en a quand même quelques-unes.

Aymeric de Sauvage

Est-ce que c'est par exemple? Mais après je sais pas jusqu'à combien tu peux donner de données, mais vraiment sur le fait que tu me disais que y avait des membres qui n'utilisaient pas du tout leurs cotisations, est-ce que ça par exemple tu peux transférer ou ça c'est un peu trop?

Un peu trop et.

Arthur Le Paige

Je pense que là on va rentrer sur un sujet un peu trop sensible. Je me demande mais je me demande si y a un certain nombre d'infos qui doivent pas se trouver dans le rapport moral. Attends, je vais le prendre sous les yeux. Rapport moral, Solidaris Brabant, 2020.

Aymeric de Sauvage

Oui, je comprends, y a pas de souci, c'est.

Arthur Le Paige

4 parce que celui de 2025 n'est pas encore sorti.

Il devrait sortir incessamment sous peu.

Attends, je prends juste la table des matières pour voir si c'est le genre de d'information qui est

repris dans.

Rapport d'activité, évolution de l'effectif.

Est-ce qu'ils ont quelque chose de soins de santé, peut-être soins de santé?

Page 16, attends, je regarde.

Je peux toute façon te l'envoyer.

Aymeric de Sauvage

Ah oui oui je regarderai ça alors parfait merci mais je comprends c'est parfois c'est je sais-je sais moi-même il y a des choses parfois très ou c'est on peut pas, on peut pas partager des données comme ça donc je comprends, pas de souci.

Arthur Le Paige

Non mais je peux te l'envoyer, ça c'est l'idée assurance complémentaire.

L'évolution opté pour l'ouverture d'un DMG.

J'ai des il y a des nombres ici, je peux te, je vais t'envoyer le rapport moral, tu peux, tu peux faire un tour, c'est au niveau de enfin je te laisserai tout parcourir si t'as des questions. Il y a parfois des termes techniques dedans. La, mutualité n'a jamais été très forte dans le fait.

Aymeric de Sauvage

Oui, parfait, merci.

Arthur Le Paige

De vulgariser son contenu.

Donc voilà, je te l'ai envoyé dans le canal de discussion, mais si tu l'as plus, tu tapes juste rapport moral, Solidaris Brabant 2024 et tu l'auras.

Aymeric de Sauvage

Ok, c'est parfait, merci et puis j'ai vu ça, OK?

Arthur Le Paige

Écoute, Merci beaucoup pour ton temps. Avec plaisir si t'as si t'as d'autres questions, n'hésite pas à me contacter, je trouverai toujours le temps d'y d'y répondre. Je vais attendre que copilot génère le résumé, je te le fais parvenir.

Aymeric de Sauvage

Merci à toi de d'avoir.

Ok.

Arthur Le Paige

Allez, bon week-end.

2. Entretien 2 avec Monsieur Laurent Bourgois, Mutualité Solidaris,

Entretien réalisé sur base du guide d'entretien

Transcription

Laurent Bourgois

Bonjour Aymeric.

Aymeric de Sauvage

Bonjour Monsieur Bourgois.

Laurent Bourgois

Alors j'ai un petit souci de caméra, je ne sais pas pourquoi ça ne fonctionne pas. Je vais essayer de voir si je ne peux pas rejoindre. Hop, j'ai un autre appareil. Non, je pense que malheureusement.

Aymeric de Sauvage

Pas de souci, au pire c'est pas grave. C'est vous qui avez déclenché la retranscription ou pas?

Laurent Bourgois

Oui, c'est moi qui.

Aymeric de Sauvage

Parfait, alors merci, monsieur. Voilà, c'est pour ça que je pensais le prononcer, mais voilà, si vous le faites, parfait, merci. Alors déjà, un tout grand merci pour votre présence et de faire cette interview. Alors, vous avez demandé pour les modalités de diffusion. Alors, ça ira sur le site web de l'UCL qui s'appelle DIAL.mem et tout est public. Donc voilà, c'est ça votre question ou y avait autre chose?

Laurent Bourgois

Non, c'est ça ma question, ça permet en fait de cadrer pour savoir un petit peu par rapport au cadre des réponses que je peux te fournir.

Aymeric de Sauvage

Ok, parfait, voilà, merci. Donc comme vous le savez, je fais un mémoire sur les mutualités.

Laurent Bourgois

Vous se tutoyer, quand on me voit, j'ai l'impression de prendre 10 ans. Tu ne me vois pas, mais je suis jeune.

Aymeric de Sauvage

Donc ma problématique, c'est dans quelle mesure les mutualités belges parviennent-elles? à préserver les principes de démocratie, de solidarité et de transparence propres à l'économie sociale et solidaire face aux contraintes budgétaires et institutionnelles qui pèsent sur leur fonctionnement. Alors c'est un peu un titre long, mais c'est un peu obligatoire d'un jour aux universités d'avoir un titre long. Et donc ce sera selon cinq grands thèmes identité mutualiste, contraintes budgétaires et institutionnelles, tensions et perspectives d'avenir, démocratie interne et participation des affiliés, enfin transparence professionnelle et digitalisation. Donc pour commencer, ma première question, est-ce que vous pouvez vous présenter et un peu votre lien avec les mutualités?

Laurent Bourgois

D'accord, très bien, merci beaucoup pour cette clarification. Alors, je suis Laurent Bourgois, donc pas Bourgeois, il n'y a pas de E à mon nom. Il n'y a pas de souci, tout le monde fait l'erreur, c'est une particularité. Donc il n'y a pas de E après le G. Je suis Head of Business Solutions chez Solidaris Brabant. J'occupe cette fonction depuis maintenant plusieurs années et je suis depuis un peu plus de quatre ans et je suis chez Solidaris Brabant depuis un peu plus de huit ans maintenant. J'ai commencé je dirais chez Solidaris Brabant comme Project Manager et puis j'ai créé moi-même le service Business Solutions. Business Solutions est un service qui est en fait à l'interface entre l'IT et le business et qui vient, comme son nom l'indique, fournir des solutions au business qui passent majoritairement par des solutions informatiques. Nous sommes responsables de la stratégie de digitalisation, d'automatisation et d'hyperautomatisation de la mutualité Solidaris Brabant. Par hyperautomatisation, on entend tout ce qui concerne l'intelligence artificielle, le RPA dans une certaine mesure, ainsi que d'autres technologies innovantes, notamment au niveau du quantum computing ou d'autres aspects comme ça.

Aymeric de Sauvage

Parfait, merci, très intéressant. Donc la première question serait qu'est-ce que représente pour vous l'identité mutualiste?

Laurent Bourgois

Alors l'identité mutualiste, par définition, c'est une identité solidaire. Pourquoi? Parce que les mutualités se sont toutes organisées de la même façon, c'est-à-dire sur un principe de solidarité où il y a une cotisation, ce n'est pas une prime d'assurance, c'est une cotisation qui est payée par les membres ou les affiliés. Et donc c'est pour ça qu'on est sur un système de cotisation, selon le principe assurantiel de base, par les membres affiliés pour venir donner, nourrir un pot commun qui servira à couvrir des risques particuliers. Bien évidemment, ça a

évolué depuis la création des mutualités où on était sur une solidarité plutôt ouvrière vers une solidarité sociétale, je dirais au sens large. qui permettent une prévention de santé. Donc l'identité, il y a déjà une identité de solidarité, qu'on le veuille ou non, dans toutes les mutualités. Après, en fonction des obédiences mutualistes, évidemment, on a des valeurs qui sont différentes. Il est évident que la Mutualité chrétienne, comme son nom l'indique, a des valeurs qui sont judéo-chrétiennes, bien évidemment. Voilà, peut-être qu'ils se distinguent évidemment, enfin s'écartent un petit peu par rapport aux réalités sociétales actuelles de leur combat de base, mais malgré tout, il y a un historique qui est là. C'est la même chose au niveau des mutualités, donc Solidaris Brabant, c'est que nous, avons une mutualité qui est socialiste à la base, Et donc avec des effectivement des principes socialistes qui sont le progressisme, la solidarité, la proximité, et cetera.

Aymeric de Sauvage

Alors, est-ce que vous avez un peu ce sentiment que ces principes justement de solidarité qui est assez forte chez Solidaris ont un peu évolué, ont changé ou sont un peu restés forts et bien présents?

Laurent Bourgois

Alors je pense que par rapport à la création de la mutualité, il faut quand même rappeler qu'on est une institution qui existait avant la création de la Belgique. Donc voilà, notre histoire remonte quand même au tout début du XIXe siècle. On existait avant la création de la Belgique. Et effectivement, les réalités socio-économiques ou sociétales et même socio-sanitaires Du 19e siècle ne sont plus celles du 21e siècle, c'est évident. Donc forcément même chose. Les combats ou l'organisation de la société ont évolué et donc les valeurs évoluent avec le temps. Par contre, l'ancrage reste toujours le même, c'est un ancrage socialiste. Tout comme le socialisme a évolué au cours, notamment très fort au cours du 20e siècle, et évolue toujours au cours du 21e siècle, heureusement, bien évidemment, nous évoluons aussi avec ceci. Je pense que ça dépend aussi de ce qu'attend la société, ce qu'attendent nos affiliés. On est quand même dans une. La mutualité est un organe participatif. Donc, où les membres ont une voix, effectivement, où ils peuvent participer à nos instances décisionnelles, eh bien, à partir de ce moment-là, effectivement, on écoute et on forme la mutualité selon les besoins et les souhaits manifestés par nos membres.

Aymeric de Sauvage

Parfait. Alors, est-ce que une question que j'ai un peu rajoutée après. Est-ce que vous pensez, parce que c'était ce que m'avait parlé Arthur, que vos rémunérations ne se faisaient pas du tout, vous n'aviez pas du tout de récupération par chèque repas ou d'autres rémunérations non

taxées, si j'ai bien compris.

Laurent Bourgois

Si, nous en avons, nous avons une rémunération, donc les employés ont des rémunérations telles que vous pouvez les retrouver dans nos offres d'emploi.

Aymeric de Sauvage

Mais je veux dire non, donc des choses qui n'étaient pas taxées, donc qui étaient des rémunérations dans ce sens que je veux dire. Vous avez des rémunérations qui sont quand même exemptées de cotisations?

Laurent Bourgois

Alors pour les employés de Solidaris Brabant, les employés de Solidaris Brabant sont soumis aux mêmes règles que tout employé en Belgique.

Aymeric de Sauvage

Je me suis peut-être mal exprimé en fait, dans le sens où c'était une vision de valeur de la part de Solidaris, ce que semblait, Arthur m'avait expliqué, de ne pas faire de Chèque repas pour ne pas parce que c'est exempté de cotisations et donc ce vous ne faites.

Laurent Bourgois

Pas, c'est ça que je vous explique. Donc on a effectivement, donc on a 2 choses, je vais peut-être recadrer. Donc là, les mutualités sont subventionnées donc par. des par l'INAMI via des frais d'administration et ces frais d'administration et les subventions de l'INAMI proviennent d'où proviennent des cotisations de sécurité sociale. Ces cotisations de sécurité sociale sont payées par les travailleurs et les employeurs, ce qu'on appella part patronale ou la part travailleurs par personnel de cotisations de sécurité sociale et donc tout employé qu'on appelle assujetti paye 13, 07, sauf exception, 13, 07% de cotisations personnelles qui ne paye pas uniquement les prestations de soins de santé, ça paye les sept piliers de la sécurité sociale et là, je te renvoie un peu vers le site de la sécurité sociale pour comprendre, mais globalement, il y a les allocations familiales, les pensions, il y a le chômage, il y en a beaucoup, voilà. Qui sont les principes de base de solidarité? Donc à partir du moment où nous on se rémunère, enfin non, pas on se rémunère, pardon, ce n'est pas correct. À partir du moment où on reçoit nos subventions de fonctionnement et que aussi pour les remboursements tout simplement de soins de santé proviennent des recettes de sécurité sociale, et bien avoir de l'optimisation, je n'appelle pas celle J'appelle ça l'évasion sociale, finalement, on parle d'évasion fiscale et d'optimisation fiscale. Moi, je dirais la même chose pour la sécurité sociale. À partir du moment où on permet d'avoir des enveloppes non taxées dans le package salarial, c'est

finalement se tirer une balle dans le pied. Par contre, il y a un autre aspect qui est l'aspect concurrentiel et l'aspect sociétal. À partir du moment où, effectivement, nous, on a des chèques repas. Moi, j'ai des chèques repas et d'ailleurs, vous verrez dans nos offres d'emploi qu'il y a des chèques repas. Pourquoi? Parce que c'est une rémunération commune aimant octroyée. Mais on ne va jamais essayer, enfin en tout cas, c'est la volonté actuelle, on ne va pas essayer de transférer une partie du salaire en avantage non soumis tel qu'il existe dans certains plans cafétéria.

Aymeric de Sauvage

Ah oui, ok.

Laurent Bourgois

C'est-à-dire qu'on n'a pas des rémunérations alternatives. Par exemple, effectivement, il y a, comme tu le disais pardon, des chèques repas, ça existe, oui.

Aymeric de Sauvage

Ok, d'accord. Alors j'avais mal compris, comme ça, voilà, c'est plus clair.

Laurent Bourgois

Le package de base n'a pas une base qu'on appelle le plan cafétéria ou etc. qui vise à?

Aymeric de Sauvage

Oui.

Laurent Bourgois

Voilà.

Aymeric de Sauvage

Il n'y a pas non plus alors, par exemple, comment on appelle ça, tout ce qui est des. il n'y a pas d'indépendants qui essayent. alors ça vous n'acceptez pas des indépendants qui font des. où ce n'est pas un salaire mais c'est un système de tarification. Ça vous n'avez pas non plus alors?

Laurent Bourgois

Tout dépend de la manière dont on va fonctionner. Donc de nouveau, nous avons nos employés, mais en fonction évidemment de marchés publics qui sont, donc nous sommes soumis à la loi sur les marchés publics. Dans les marchés publics, il peut y avoir une partie de prestation qui est liée à un prestataire particulier qui lui va détacher quelqu'un chez nous et qui peut fonctionner selon le système évidemment d'indépendant, mais nous ne sommes pas l'employeur.

Aymeric de Sauvage

Voilà, je comprends, merci. Alors, est-ce que vous pensez aujourd'hui que la CAAMI constitue une forme de concurrence un peu déloyale pour les mutualités?

Laurent Bourgois

Absolument pas.

Aymeric de Sauvage

Ok, parfait.

Laurent Bourgois

La réponse n'est absolument pas. Je vais expliquer pourquoi. Parce que la CAAMI se charge de l'assurance obligatoire. L'assurance complémentaire, il n'y en a pas à la CAAMI. Et c'est ce qui différencie la mutualité de la CAAMI. la mutualité propose une assurance complémentaire sur un principe de solidarité. La CAAMI exerce une mission d'État. Après, est-ce qu'il y a une question qui peut légitimement se poser, pourquoi les mutualités remplissent des missions de l'assurance obligatoire et pourquoi ce n'est pas géré entièrement par la CAAMI? Il y a ces raisons là, je ne veux pas me positionner, c'est un positionnement politique. Mais voilà.

Aymeric de Sauvage

Mais par exemple, c'était, est-ce que sont vous, est-ce que certains de vos affiliés aurait par exemple davantage intérêt à être plutôt affilié à la CAAMI plutôt qu'à la mutualité classique parce qu'ils n'utilisent par exemple pas leur avantage complémentaire. Et est-ce que vous savez, est-ce que vous avez peut-être un pourcentage ou un nombre d'affiliés qui n'utilisent pas du tout de complément?

Laurent Bourgois

La question revient à poser, revient à être la même que de dire, est-ce que je dois payer des cotisations de sécurité sociale à partir du moment où je ne suis ni et que je ne bénéficierai pas d'allocations familiales parce que je n'ai pas d'enfants?

Aymeric de Sauvage

Oui, je.

Laurent Bourgois

C'est la même question.

Aymeric de Sauvage

Oui, oui. Donc je laisse chacun y répondre. Oui, mais parce que justement, il y en a qui le proposent, mais est-ce que ça ne réussisse pas un peu donc de ne plus payer de cotisations

complémentaires, est-ce que ça n'entraînerait pas un peu de conséquences financières par exemple pour ceux qui utilisent effectivement ces cotisations, surtout les membres les plus précaires?

Laurent Bourgois

J'en reviens à ma réponse précédente. Si chaque personne qui n'avait pas d'enfant ne payait pas les cotisations pour la caisse d'allocations familiales, On imagine très bien les conséquences pour les gens qui ont des enfants, qu'ils soient précaires ou non précaires.

Aymeric de Sauvage

Mais donc c'est pour ça, le fait est que si demain tout le monde qui n'utilise pas cette assurance, cette assurance complémentaire va chez ACAAMI, ça aura des conséquences négatives quand même pour ceux qui l'utilisent effectivement.

Laurent Bourgois

Ça aura des conséquences négatives sur la solidarité. de manière générale dans la société. À partir du moment, de nouveau, si une personne dit moi je ne veux pas payer parce que voilà, alors moi je dis bah ok, moi je ne suis pas à la pension et je ne paye pas pour vos pensions.

Aymeric de Sauvage

Oui, c'est pour ça que je c'est des questions qui parce que malheureusement c'est des questions qui aujourd'hui se posent mais voilà.

Laurent Bourgois

Je pense que très personnellement, si je peux donner mon avis, ce sont des questions que les gens se posent par Côté exacerbé de l'individualisme.

Aymeric de Sauvage

Oui, non, mais je, ce n'est pas ma. ma vision n'est pas de dire Ah parce que je dis Ah, c'est il faut plus personne que ça, c'est pas du tout. Moi, c'est ma vision, c'est de dire OK, quelles sont les problématiques? Et aujourd'hui, il y a le. Est-ce qu'il y a vraiment un mouvement de gens qui vont vers la CAAMI? Et donc ça créerait peut-être un problème justement chez la solidarité ou pas? C'est un peu voilà.

Laurent Bourgois

Aujourd'hui, en tout cas, la CAAMI reste marginale et je dirais voilà, elle a le mérite d'exister et les mutualités offrent quand même un mode société qui est beaucoup plus solidaire.

Aymeric de Sauvage

Tout à fait. Alors maintenant, je vais aller plutôt dans le 2e thème, les contraintes budgétaires

institutionnelles. Quelles sont vous aujourd'hui, pour vous, les principales contraintes budgétaires?

Laurent Bourgois

Le sous-financement des mutualités de manière générale. Donc je rappelle, aucun argent et jamais de la vie, aucun argent payé par les cotisations des membres sert à payer les frais de fonctionnement ou les salaires des mutualités. Tout l'argent payé par les membres vient dans un pot commun qui sert directement au monde. On ne touchera jamais à cet argent et on ne peut légalement pas toucher à cet argent. Donc le financement provient de l'État. Or l'État, de par le gouvernement Michel et aujourd'hui le gouvernement de Wever, ont pris des dispositions visant, je vais rentrer un peu dans des termes techniques, mais à augmenter le pourcentage variable des frais d'administration. Ce qui veut dire que, si je vais synthétiser, ce n'est pas tout à fait juste, mais je me permets de prendre l'idée, comme ça, donne un aperçu. Imaginons que on reçoit l'argent en fonction d'un bulletin et que dans ce bulletin, il y a des matières fixes, on va dire maths, français, néerlandais, anglais, et puis des travaux de groupe. D'accord. On sait très bien que quand on fait un travail de groupe, je ne sais pas toi, mais moi, je n'ai jamais eu 20 sur 20 un travail de groupe. Pourquoi? Parce qu'il y a un aspect un peu plus, on va dire, subjectif, où on va y regarder un peu. Et que les critères d'évaluation sont donnés un peu à la dernière minute, on va dire, au moment où on dit, voilà, faites votre rapport, votre présentation, et on va évaluer ça, et ça et ça et ça. compliqué. Par contre, maths français néerlandais ont dit durant l'année, voilà le programme et durant l'année, on va voir ça, et ça. Et vous savez que vous avez une interrogation à tel moment sur tel sujet et vous devez le maîtriser. Donc, il est possible d'avoir 20 sur 20. Le gouvernement Michel et le gouvernement de Wever par la suite ont décidé, si je peux schématiser, d'augmenter la part liée aux travaux de groupe. Donc, on sait pertinemment qu'on n'aura pas 20 sur 20. Voilà. Et quand on fait des travaux de groupe, on a 18 sur 20 maximum.

Aymeric de Sauvage

Mais il y aura des mutualités qui arriveront à avoir 20 sur 20.

Laurent Bourgois

Non?

Aymeric de Sauvage

Ah oui, mais donc?

Laurent Bourgois

Non, c'est très difficile d'avoir effectivement la somme maximale. Les critères d'évaluation

pour les mutualités, on entend souvent des. Je pourrais dire des fakes ou des fausses informations clairement dans la presse disant "oui, les mutualités ne sont pas contrôlées". Ah bon, je ne connais pas une entreprise en Belgique qui soit autant contrôlée que les mutualités. Clairement. Et j'invite n'importe qui, et c'est ouvert d'ailleurs, n'importe qui à venir voir le contrôle que nous subissons. Par contre, en termes de moyens, on reçoit quand même relativement peu de moyens.

Aymeric de Sauvage

Voilà. Ok, merci. Alors, est-ce que vous avez déjà été confronté à des arbitrages difficiles?

Laurent Bourgois

Dans quel sens? Arbitrage, à quel niveau?

Aymeric de Sauvage

? Par exemple, vous avez dû dire, comment dire, on voulait faire quelque chose en plus pour nos affiliés, on ne va pas pouvoir le faire parce que finalement on n'a pas les financements ou quelque chose par exemple pour les salariés qu'on voulait faire pour Et on n'a pas des choses où vous aviez un projet et vous devez, comment dire, les réduire ou ne pas les faire parce que financièrement ça ne va pas.

Laurent Bourgois

OK, je pense que toute entreprise a déjà eu ceci. qu'elle soit publique, privée ou peu importe. Donc répondre non, on serait hypocrite. La réponse est oui et tout dépend évidemment de là où on place les priorités. Tout est toujours une question et dans toute entreprise de temps, de budget, de qualité. Donc tout dépend des contraintes qui nous sont imposées d'un point de vue légal, on a de nombreuses contraintes légales. Et c'est vrai que oui, il y a des choix qui doivent être faits en disant, là, on a une contrainte légale, effectivement, ça devient la priorité parce qu'on ne peut pas se permettre de ne pas respecter la loi. Donc oui, après, il y a d'autres contraintes qui sont là, mais c'est les mêmes que dans toute entreprise, c'est budget, c'est temps, c'est qualité, c'est respect de la loi. Donc oui, effectivement. Et donc sur base de ça, on fait des arbitrages, mais de manière constante dans un portefeuille de projets. Selon une bonne gouvernance, en fait, selon une gouvernance qui est clairement établie.

Aymeric de Sauvage

Peut-être, est-ce que vous avez dû faire, maintenant vous devez faire plus souvent des arbitrages qu'avant? Est-ce que ça devient plus récurrent, qu'il y a des problèmes financiers ou ça, c'est resté un peu constant?

Laurent Bourgois

Ce n'est pas forcément dû aux finances, je pense que la question est un peu orientée, si je peux me permettre, ce n'est pas forcément dû aux finances, c'est dû à un contexte. Le contexte est tel qu'on a vu des booms technologiques ces dernières des années avec l'IA, on a vu des demandes de services qui ont augmenté, des réalités qui ont changé, que ce soit en termes de, nous on est actif sur Bruxelles et le Brabant Flamand, en termes de pauvreté, de mixité, d'addiction, de santé psychologique. On voit très bien que, par exemple, à Bruxelles, on a un gros souci de santé psychologique, mais aussi de drogue, de consommation. Donc la crise du crack à Bruxelles, par exemple, est un bon exemple aussi de ce qui se passe au niveau socio-sanitaire. Donc oui, le contexte évolue et en fonction des évolutions de la société et du contexte, on doit faire des arbitrages. Est-ce qu'il y en a plus que les années précédentes? Je pense qu'après le Covid, effectivement, on a eu une période où il y a eu plus d'attentes, il y a eu plus de besoins aussi qui ont nécessité plus d'arbitrage. Mais ce n'est pas forcément et uniquement dû à un contexte financier. Par contre, le fait de pouvoir prendre et résoudre ces crises, bah oui, à un moment donné, on a besoin de plus d'argent, ça c'est sûr. On ne sait pas faire plus avec la même chose ou plus avec moins.

Aymeric de Sauvage

Oui, tout à fait. Est-ce qu'il y a eu un peu cette récemment un peu les discussions, un peu sur soi-disant, je ne dis pas que c'est vrai, mais que les mutualités seraient exemptées d'impôts. Est-ce que ça a suscité des débats en interne? Est-ce que est-ce qu'il y a? Est-ce qu'il y a eu des choses en interne qui se sont produites ou non? Non, je sais pas.

Laurent Bourgois

Ça, ce n'est pas de mon ressort et donc je vais me permettre de ne pas répondre à la question parce que la réponse est évidente pour n'importe qui va chercher les justes informations.

Aymeric de Sauvage

Oui, mais voilà, parfait. Est-ce que vous pensez, parce qu'il y a eu un peu ce même débat qui est un peu sorti en même temps, justement sur le patrimoine, est-ce que ça a pu influencer votre rapport avec votre salaire? Par exemple, je sais que récemment, il y a eu des négociations salariales, est-ce que ça a eu une vision "ah vous n'êtes peut-être pas assez rémunérés" ou non, il n'y a pas eu vraiment de débat interne.

Laurent Bourgois

Alors je pense que n'importe qui à qui tu vas poser la question dans n'importe quelle entreprise, est-ce que tu gagnes assez? Non. Tout le monde veut toujours avoir un petit peu plus. Tout le monde dira "ah j'aurais bien 5 ou 10 % en plus". Même celui qui va gagner 10

000 euros brut par mois, il va dire "je gagnerais bien 5 ou 10 % en plus". Donc c'est indépendant de la question question du patrimoine, le patrimoine il est là, il est connu et de nouveau c'est quelque chose qui est connu au niveau des mutualités. Est-ce que ça influence? Moi personnellement ça ne m'a pas influencé, c'est quelque chose qui est connu. Donc on vient faire des grandes révélations sur des choses qui en fait sont. Je pense que c'est plus une volonté d'attaque et de tourner en dérision plutôt que de se dire effectivement c'est un fait, ça existe et c'est comme ça. Il y a d'autres entreprises, alors on verra. Je pense que la question est, oui, mais effectivement, c'est de l'argent public qui. Il suffit de regarder, les mutualités, par exemple, ne possèdent pas de biens immobiliers et n'en ont pas le droit. C'est de l'argent qui doit servir pour les frais de fonctionnement et les remboursements de soins de santé.

Aymeric de Sauvage

Vous louez alors vos bureaux, vous ne pouvez pas. Vous ne pouvez pas être propriétaire de vos bureaux?

Laurent Bourgois

Non, on n'est pas propriétaire de nos bureaux. Il existe peut-être d'autres structures qui effectivement sont liées à la mutualité, qui possèdent les bâtiments, mais nous, ne possédons pas.

Aymeric de Sauvage

Ok, je ne sais pas.

Laurent Bourgois

Donc il faut aller, je pense qu'il faut aller. Je ne vais pas m'avancer plus en avant là-dessus et je pense qu'il ne faut pas prendre mes propos ici dans ton mémoire pour. par rapport à cet aspect-là parce que ce sont des points sur lesquels, un, je ne suis pas spécialiste et deux, il suffit de regarder effectivement sur le patrimoine des mutualités. Je pense que c'est quelque chose qui a été fort attaqué, mais n'importe qui va aller regarder voit bien quel est le patrimoine, depuis quand il existe, etc. Pour moi, c'est un non-débat.

Aymeric de Sauvage

Ok, parfait, merci. Donc on passe au troisième thème, tensions et perspectives d'avenir. Est-ce que vous sentez aujourd'hui un peu de nos jours qu'il y a vraiment une tension entre solidarité et performance?

Laurent Bourgois

Alors cette tension est plutôt entre solidarité et individualisme, je dirais. Les gens veulent tout, de suite pour eux et pas forcément en pensant aux autres. Ça, c'est un peu le message qui On

voit émerger dans la société avec la montée, je pense, et là je vais parler un peu plus politique, la montée des droites, des extrêmes droites, effectivement, qui est un symbole aussi de l'individualisme, qui est de dire, en fait, je ne vois pas pourquoi je paierais pour les autres. Clairement. Alors. Je dirais plutôt que c'est une tension entre ça et la meilleure réponse qu'on peut donner à ça a toujours été la solidarité. Et je pense qu'à partir du moment où on est solidaire les uns avec les autres, on peut arriver à résoudre énormément, énormément de défis de notre société. Et justement, en s'enfermant dans l'individualisme, et bien on vient créer des frontières autour de soi. Et voilà. Après, c'est mon opinion. Oui, mais.

Aymeric de Sauvage

C'est aussi ça, c'est avoir des opinions, d'avoir des opinions très intéressantes. Est-ce que selon vous, que voudrait-il faire pour justement préserver l'identité mutualiste à l'avenir?

Laurent Bourgois

La question est déjà, je trouve, un peu tendancieuse. Préserver l'identité mutualiste, l'identité mutualiste, elle existe, elle est déjà là. Donc en fait, c'est pas la préserver, c'est faire en sorte en tout cas que peut-être plus de gens comprennent ce que cela revêt. Et là, c'est un effort de communication et de nouveau de réexpliquer les fondements même de la sécurité sociale, de la solidarité. tout simplement. Et quelle que soit l'obédience mutualiste, qu'elle soit chrétienne, qu'elle soit neutre, libre, qu'elle soit enfin c'est important de dire si on est organisé de la sorte, c'est aussi pour une solidarité, pour une prévention santé, pour faire en sorte de vous accompagner dans chaque événement de vie. Et c'est nouveau de la solidarité en fait, c'est de se préoccuper les uns des autres.

Aymeric de Sauvage

Merci. Est-ce que aujourd'hui aussi, c'est la même chose, on en parle énormément, les malades de longue durée, est-ce que ça vous. Est-ce qu'il y a un peu une inquiétude chez solidarité sur cette question?

Laurent Bourgois

Inquiétude par rapport à quel aspect?

Aymeric de Sauvage

Mike, vous allez devoir faire beaucoup plus de contrôles ou est-ce que vous allez devoir refuser plus de personnes? Est-ce que voilà, il y a un peu cette inquiétude que ça va devenir de plus en plus strict et que vous allez devoir changer vos systèmes internes ou des choses comme ça?

Laurent Bourgois

Ces dernières années, on a connu une évolution effectivement dans l'indemnisation et moi je ne parlerai pas juste de maladie. On n'est pas un organisme qui rembourse, qui indemnise pour la maladie, on indemnise des risques sociaux. Pour moi, la maternité n'est pas une maladie. Le congé de naissance, non, mais il faut remettre les points qui sont liés à ce niveau-là, parce qu'on accuse souvent au niveau de la Qualité de dire Ben faut rembourser que la maladie. Ben non, c'est pas vrai. En fait, quelqu'un qui est en congé de naissance, un père ou un coparent en congé. naissance, on vient l'indemniser aussi, ça fait partie de notre rôle. Le congé parental d'accueil aussi. Donc il n'y a pas rien que la maladie. Alors il y a eu une évolution du métier ces dernières années avec le fait qu'on était sur l'indemnisation et le contrôle de maladie. Ça c'était je dirais les deux grands aspects dans l'indemnisation. Et on a vu naître un troisième grand aspect qui est le trajet de réintégration, donc la réintégration dans le circuit du travail des personnes en maladie. qui est une évolution effectivement, qui est sûrement une bonne évolution, parce qu'effectivement, il est important de pouvoir accompagner et donner les moyens à une personne qui est hors du circuit du travail, parce que en arrêt maladie, de retrouver en tout cas le chemin de l'activité professionnelle, qu'elle soit la même ou une autre, et justement l'accompagner. que fait aussi d'autres institutions, par exemple, quand on perd son emploi, on est effectivement à Bruxelles chez Actiris, Actiris va nous accompagner dans la recherche d'un autre emploi, que ce soit dans le même secteur ou dans un secteur différent en nous formant. Je pense que ça fait tout son sens au niveau de la maladie aussi. Est-ce que ça provoque une inquiétude? Ben non. C'est quelque chose de normal. Est-ce que ça provoque plus de travail? Oui, bien évidemment. que ça provoque plus de travail. Mais c'est pour ça aussi que des moyens ont été mis à disposition et c'est tout à fait normal. Est-ce qu'il y a plus de contrôle? Oui, bien sûr, il y a plus de contrôle vu que c'est ce que la loi nous demande. Donc oui, moi je ne le vois pas comme une inquiétude, je vois les choses comme une évolution du métier. Le tout est aussi l'esprit et l'éthique qui est derrière. Et ce en quoi il est important d'avoir effectivement de nouveau notre éthique socialiste, je pense, notre image socialiste qui est de dire nous accompagnons les gens, nous les accompagnons vers quelque chose. Je pense que personne. En tout cas, c'est mon sentiment. Je pense que personne n'a envie d'être catégorisé comme malade toute sa vie, à moins d'avoir une infection chronique et d'avoir vraiment une maladie. Et c'est très triste pour ces personnes-là. Effectivement, ça doit pas être gai tous les jours. Voilà. Mais je pense qu'on n'a pas envie, de manière générale, d'être. catégoriser, d'avoir une étiquette, de dire je suis malade et c'est ce que je suis depuis 20 ans, tu vois?

Aymeric de Sauvage

Oui.

Laurent Bourgois

Donc, voilà, je schématise un petit peu de nouveau, je pense qu'il faut prendre les propos dans leur globalité.

Aymeric de Sauvage

Ok, parfait, merci. Alors, on va passer au quatrième thème, démocratie interne et participation des affiliés. Comment les membres de ces solidaristes participent concrètement aux décisions en dehors des élections internes? Y a-t-il.

Laurent Bourgois

Je m'y connais moins dans les principes de gestion de notre organisation d'un point de vue militante et politique aussi. Enfin voilà. Donc là, je ne saurai pas répondre à toutes ces questions-là. Il existe effectivement des congrès annuels, des participations, des comités. On va dire exécutif avec des membres, et cetera, des locales où des membres se réunissent et peuvent participer, qu'il y a des débats statutaires aussi chaque année. Mais je ne saurai pas répondre à ces questions-là, donc je ne vais pas m'avancer sur comment ça se passe.

Aymeric de Sauvage

C'est pas mon métier, en fait. Non, mais vous pouvez avoir une opinion là-dessus si vous avez envie, mais c'est pas grave. Attends, je vais voir alors quelle question je peux vous poser. Les filles, il faut expliquer. Mais est-ce que vous. Attends, je réfléchis un peu. Est-ce que. Mais vous n'y a aucun niveau, vous participez à un moment. Par exemple, attends, je vais peut-être poser la voix des fois. Attends, je vais réfléchir. Est-ce qu'il y a par exemple une prise de participation plutôt interne avec les salariés? Comment est-ce que se passe plutôt par exemple tout ce qui est participation, communication et autres avec les salariés?

Laurent Bourgois

Par rapport à quel aspect?

Aymeric de Sauvage

Dans les prises de décisions, est-ce que les salariés sont parfois consultés? Est-ce qu'il y a une sorte de démocratie avec les salariés? Est-ce que les salariés sont parfois consultés? Ou est-ce qu'on vous demande vos avis pour certaines questions, certaines décisions importantes?

Laurent Bourgois

Oui.

Aymeric de Sauvage

Ok. Est-ce qu'il y a peut-être un exemple, je ne sais pas.

Laurent Bourgois

Je pense que non, je ne vais pas expliquer comment ça se passe dans les prises de décisions et la consultation dans notre organisation. Ça c'est, je dirais, un peu plus de l'ordre, peut-être s'il y a une communication à voir de notre direction RH à ce niveau-là, mais la réponse est oui, après je ne vais pas les détailler.

Aymeric de Sauvage

Alors on va plutôt passer dans le cinquième thème, transparence Profficialisation et digitalisation. Comment est-ce que la mutualité communique-t-elle avec ses membres? Est-ce que tout se fait de manière transparente?

Laurent Bourgois

Oui, on a tout à gagner d'être transparent. Donc au niveau des activités, il y a un rapport moral qui est dicté chaque année, qui est d'ailleurs disponible sur notre site internet. Si tu vas sur notre site internet, tu trouveras celui de l'année passée, parce que celui de cette année-ci est en cours de finalisation. C'est toujours avec un an de décalage. Donc celui qui sortira cette année-ci concerne l'année 2025 qui est clôturée. Ça, c'est tout l'aspect, je dirais, de fonctionnement interne où il y a une communication libre. Les comptes sont toujours accessibles via la Banque Nationale de Belgique, les statuts sont accessibles via le moniteur. Ça, c'est la transparence, on va dire, des activités et je dirais des comptes, des statuts, etc. Donc ça, comme toute autre entreprise aussi, on a ceci, à la différence que notre rapport moral, il est quand même très étoffé. C'est-à-dire qu'il y a beaucoup d'informations dessus qui vont concerner tous les services de la mutualité, tous. Donc vraiment on va retrouver les mêmes choses pour les ASBL qui seraient liées à Solidaris Brabant ou la société mutualiste d'assurance Solidaris Brabant qui est ce qui propose les assurances facultatives, donc à savoir l'assurance hospitalisation, dentaire et ambulatoire qui ne sont pas de l'ordre de la mutualité mais de la société d'assurance. Donc ça a été, comme tu le sais, il y a une loi qui a fait que c'est pas rien. Au niveau de la communication, donc nous on a On a un modèle qui est, on va dire, sur trois voies principales de communication. On a le call center qui est accessible et nos membres peuvent nous contacter, nous poser toutes les questions qu'ils souhaitent, avec évidemment les mesures prises au niveau authentification et identification pour être sûr que nous communiquons la bonne information à la bonne personne. On ne va pas communiquer demain une information sur l'état de censesté de Monsieur Dupont à Mme Vanille Pippersale, bien évidemment. Ça, c'est le téléphone. Je préfère le préciser parce que genre on peut accéder à toutes les informations. Non, on peut accéder aux informations auxquelles on a droit d'accéder. Donc si c'est sur les services, et cetera, effectivement, ça c'est accessible, c'est

public. Donc voilà. Mais si c'est sur l'état de santé d'une personne ou le dossier d'une personne, là on va avoir des mesures de protection de données très strictes, évidemment. Et puis on a bah la voie postale, la voie écrite effectivement, où on communique par écrit avec nos membres. On a les communications personnelles, mais on a aussi les communications, on va dire plus commerciales ou de sensibilisation et d'information. Et donc là, ça peut être un support paquet, un dépliant sur une information, sur quelque chose, enfin voilà. On a toujours dans cette logique, on va dire, de connexion physique aussi, les contacts au guichet. Donc nous avons un réseau très large d'agences. Il faut savoir qu'on a 72 agences effectivement, plus 4 agences mobiles sur tout le territoire. de Bruxelles et Brabant Flamand, je répète, parce que nous, on ne couvre pas toute la Belgique, au niveau de Solidaris Brabant. On a vraiment cette empreinte territoriale et donc forcément, là, c'est un contact avec une personne en agence, un conseiller mutualiste qui peut donner des informations, délivrer des documents, enfin voilà, c'est un conseiller, vraiment. Et puis on a tous les aspects digitaux avec effectivement notre application mobile, notre portail en ligne qui s'appelle iMut, qui est un extranet, donc un guichet en ligne où on peut faire de la consultation de son dossier, des demandes, faire des modifications d'informations personnelles, etc., voir tous les courriers qui ont été envoyés, etc. Il y a beaucoup de choses qui sont disponibles sur Remute. Et donc, à côté de ça, on a notre site internet, évidemment, on a les newsletters, on a notre Facebook, notre Instagram, et j'en passe. En termes de communication, de transparence, on communique via tous les canaux qui sont disponibles ici, qui sont à notre disposition pour pouvoir justement faire en sorte d'être transparent vis-à-vis nos membres et Même chose, on est présent dans l'espace public au niveau plutôt là, on va dire marketing et communication pour expliquer c'est quoi nos avantages, c'est quoi nos assurances, c'est quoi notre prix aussi. Et après, on a des campagnes de sensibilisation, vu que les mutualités sont aussi dans la prévention de santé, la promotion de la bonne santé, donc des campagnes annuelles, par exemple sur la vaccination, sur le sevrage tabagique, etc.

Aymeric de Sauvage

Ok, parfait, merci. Est-ce que partout dans la Solidaris, est-ce que la digitalisation est bien implantée?

Laurent Bourgois

Alors, partout, il n'y a aucune entreprise où c'est partout implanté, si c'est une entreprise, sauf si c'est une entreprise de la tech. Nous, sommes une entreprise de santé. Dans la santé, ce qui est important, c'est le contact humain.

Aymeric de Sauvage

Oui.

Laurent Bourgois

Voilà. Donc je ne pense pas que demain tout le monde serait content d'avoir affaire à un robot ou à une IA pour traiter sa santé. Voilà. Il y a un équilibre à avoir entre le contact et la technologie. La technologie est là pour supporter et non pas pour remplacer. Et donc nous avons toujours une perspective qui est d'utiliser la technologie pour le bien commun et pour la santé commune. Donc effectivement, on a de la digitalisation, qui est présente et heureusement parce que toutes les entreprises aujourd'hui, si on fonctionnait qu'avec du papier, on serait voilà. Il y a une digitalisation qui est voulue et une digitalisation qui est imposée. Par exemple, les attestations de soins, les IA tests, maintenant plusieurs, donc c'est devenu la norme des IA tests. Donc on reçoit une attestation de soins électroniques. Donc cette digitalisation a été imposée et donc Effectivement, on doit la respecter. Même chose pour les certificats médicaux. Les certificats médicaux, on a les ICIT, donc les certificats d'incapacité de travail électronique. On les reçoit en électronique. C'est une digitalisation qui n'a pas été, entre guillemets, initiée par nous, mais à laquelle on participe bien évidemment. Après, nous effectivement, on a une application mobile, un site internet, etc. Donc oui, c'est une digitalisation qu'on a voulu, mais qui est là pour un meilleur service et supporter le service et qui, et je le répète, vient supporter dans une approche de, on prend la technologie pour le bien commun, avec un aspect éthique et un aspect human-centric. C'est l'humain qui reste le plus important.

Aymeric de Sauvage

Donc, est-ce que est-ce qu'il y a quand même des choses qui se font encore en papier et que vous trouvez elles devraient être digitalisées ou vous trouvez qu'aujourd'hui non, c'est une bonne et tout est un bon équilibre?

Laurent Bourgois

Il y a certains process qui existent encore en papier. Alors, est-ce qu'ils doivent être entièrement digitalisés? Non, ils doivent être digitalisés pour laisser la possibilité justement d'utiliser différents nouveaux. On le voit par exemple chez d'autres mutualités, pour les avantages complémentaires, et bien on a toujours le formulaire papier ou une déclaration en ligne. C'est le même principe en fait. Et il y a certains processus effectivement qui ne sont pas encore digitalisés et qui gagneraient à avoir un aspect de digitalisation, mais de nouveau en gardant les portes ouvertes.

Aymeric de Sauvage

Ok, d'accord. Ok, merci. Actuellement, Solidaris est découpé en territoire. Est-ce que selon vous, c'est tenable ou un jour, il faudra fusionner?

Laurent Bourgois

Ah, ça c'est la même question que celle pour la Belgique. On est dans une Belgique qui est composée de régions et de communautés et dans laquelle on a délivré, suite à la 6e réforme de l'État, des compétences aux régions. Donc chaque région a ses propres compétences et les mutualités se sont organisées aussi, historiquement en fonction de territoire. Je pense que c'est un peu le reflet de la Belgique en EDMAM. Oui, il y aura sûrement des choses qui vont être mutualisées, pour ne pas faire de jeux de mots, des choses qui vont être mutualisées, des initiatives qui existent déjà à ce niveau-là, entre certaines mutualités par exemple, ou dans des systèmes qui sont créés, genre les systèmes d'IA test ou autre, enfin voilà, on voit que c'est finalement un support commun. Oui, effectivement, il y a des choses qui vont évoluer dans cette voie, je pense, grâce à la digitalisation aussi, un peu plus centralisée et d'autres non. Je pense que de nouveau, c'est le reflet de l'évolution de la Belgique et j'insiste, c'est comme pour toute entreprise, le reflet de ce qui peut se passer dans une autre entreprise. Donc moi, je n'ai pas d'opinion par rapport au fait on aille soit vers plus de centralisation, soit plus de. Est-ce que c'est tenable? Oui, aujourd'hui, on est dans un modèle, c'est comme la Belgique, on est dans un modèle de région et de communauté. Est-ce que c'est tenable? Je laisse chacun faire son opinion.

Aymeric de Sauvage

Mais par exemple, il y a, si j'ai compris, il y a plusieurs départements IT et donc plusieurs, parfois plusieurs applications de systèmes informatiques. Est-ce que vous trouvez à faudrait un seul et même système informatique pour Tout Solidaris dans toute la Belgique ou cette diversité est à conserver.

Laurent Bourgois

Il faut avoir une pensée globale pour agir localement. Chaque région du pays, chaque ville, chaque entité a ses propres spécificités. Il y a des choses qui sont effectivement, si on regarde l'assurance obligatoire, de nouveau, je répète, l'assurance obligatoire, si demain il y a une nouvelle loi qui a été dictée, on va implémenter chez les mutualités chrétiennes, chez les Mutualités Libres, chez les mutualités neutres, chez Solidaris, etc. C'est la même question. Est-ce qu'on ne gagnerait pas à avoir quelque chose de centralisé au niveau de l'assurance obligatoire pour? Sûrement que oui, tu vois. Mais je pense qu'on doit tous garder notre identité. Et donc, Oui, il y a sûrement des choses de nouveau, comme il s'est passé avec l'EIATS, qui vont être un peu plus centralisées et d'autres qui vont être plus liées aux aspects

territoriaux, en réalité de nos membres, nos affiliés. Nous agissons pour nos membres et nos affiliés. Donc, je pense que c'est ça le critère principal de qui est important. Et donc, c'est pour ça que je parle de Think Global, Act Local.

Aymeric de Sauvage

Parfait. Est-ce que vous voyez aujourd'hui qu'il y a un peu une tension entre professionnalisation de Solidaris et vos valeurs sociales?

Laurent Bourgois

Alors, je trouve la question un peu rude. Est-ce que c'est parce qu'on a des valeurs sociales qu'on n'est pas professionnel?

Aymeric de Sauvage

Non, c'est pas dans le sens-là où est-ce que, comment expliquer aujourd'hui, on est, on rend tout de plus en plus digital, de plus en plus réglementaire et autres. Et est-ce que ça, est-ce que de nos jours, ça ne casse pas un peu tout ce qui est un peu solidaire? Je ne sais pas. Je m'explique mal, mais voilà.

Laurent Bourgois

C'est la différence entre le profit et peut-être la solidarité. Mais les mutualités par définition, ce sont des organismes de solidarité. On ne fait pas de profit sur la santé et heureusement, bien sûr, ce serait très terrible de profiter de la situation pour. Après, il y a d'autres entreprises qui peut-être sont dans le secteur de la santé, comme certains groupes pharmaceutiques où il y a des qui peuvent légitimement se poser quant au prix de certains médicaments, par exemple. Donc effectivement, je pense que la question se pose plus dans ce domaine-là que chez nous. On vise, on ne vend rien. Entendons-nous bien, on ne vend rien. On est là comme organisme de solidarité et comme opérateur d'assurance maladie invalidité.

Aymeric de Sauvage

Quel gain aujourd'hui, gain d'efficacité concret ce qu'on s'attaque aujourd'hui grâce à la digitalisation ou ultérieurement, vous dites, à l'intelligence artificielle?

Laurent Bourgois

Il y a des gains qui sont liés justement à l'efficacité, à la qualité, aux services rendus à nos affiliés, bien évidemment. Et puis il y a une attente de nos affiliés par rapport à ça, c'est évident. Donc oui, il y a des gains à ce niveau-là, des gains en termes de marge opérationnelle. C'est clair que si on vient digitaliser un courrier et que la personne accepte de recevoir un e-mail plutôt qu'une lettre dont le timbre va coûter 1 € et des patates, ça dépend pour les entreprises, mais je veux dire, on va tourner aux alentours d'1, 20 €, je globalise, 1,

20 €, c'est clair que Un allez 1/100 100 par rapport à 1, 20 € Ben on a un gain en termes de marge opérationnelle maintenant de nouveau et j'insiste, l'idée c'est toujours d'avoir à cœur. Qu'est-ce que la filière souhaite? Quel est le meilleur service que l'on peut rendre? Et donc, c'est là où se situe le vrai gain. C'est pour le bien commun, c'est pour le service rendu et c'est dans le fait de travailler pour la santé, pour, comme je dis, la technologie au service de la santé commune, de la meilleure santé pour tout le monde.

Aymeric de Sauvage

Ok, parfait. Et est-ce qu'aujourd'hui, tout ce qui est digitalisation, tout ce qui est IA, etc., est-ce qu'elle va surtout Chez ce deris, vous faites en sorte qu'elle va surtout pour les affiliés, pour l'humain, ou est-ce que elle va plutôt dans toute une logique de contrôle maladie de longue durée, cotisations payées, et cetera.

Laurent Bourgois

Alors, il y a 2 choses, donc il y a une l'IA peut servir au au pire comme au meilleur. c'est comme tout outil. Un outil, un marteau peut servir à planter des clous, à se taper sur le bout du doigt. Voilà. Et donc, je dis toujours que "a full with a tool is still a full". Et donc, il faut faire en sorte que la maturité grandisse de telle sorte à ce qu'elle puisse aussi l'IA ou d'autres technologies puissent être utilisées de nouveau pour le bien commun, mais au service de nos valeurs et du modèle de société que nous défendons. Et donc l'IA est là, c'est un outil. Alors on peut l'utiliser effectivement pour un meilleur service, on peut l'utiliser pour automatiser certains processus, on peut l'utiliser pour faire des contrôles sur des processus aussi. Donc Ce n'est pas, je pense, la question la plus fondamentale. La question la plus fondamentale, c'est qu'est-ce que je mets en premier? Et nous, on a fait le choix de mettre l'humain en premier.

Aymeric de Sauvage

Tout à fait. Merci. C'est un grand merci pour cette interview. Alors, je vais un peu dans la conclusion. Est-ce qu'il y avait une question que vous n'avez pas comprise ou que vous trouviez inutile?

Laurent Bourgois

Je ne trouve pas qu'il y avait des questions inutiles. Je trouve qu'il y avait des questions qui étaient un peu tendancieuses.

Aymeric de Sauvage

Ah oui. Dans quel sens?

Laurent Bourgois

Dans quel sens? Dans le sens, par exemple, quand on a dit profit et solidarité opposés, pour

moi, ce n'est pas des choses qui sont opposées, c'est des choses qui doivent avancer, mais en tenant compte les valeurs et le modèle de société que l'on veut, par exemple. Voilà.

Aymeric de Sauvage

Ok. Et Est-ce qu'il y avait vraiment des questions que je n'ai pas abordées, que vous trouviez importantes?

Laurent Bourgois

Non, je pense que les questions sont pertinentes, effectivement. Ce qui me pose question, c'est que tu avais, je pense, reçu des informations préalables, peut-être d'Arthur ou autre, bien faire la distinction évidemment entre les informations reçues d'un côté et de l'autre.

Aymeric de Sauvage

C'était une question, mais je n'étais pas sûr d'avoir compris sur les chèques. Il m'avait expliqué sur les chèques repas, je n'avais pas tout compris. C'est pour ça que j'avais préféré vous recommander.

Laurent Bourgois

Tu peux lui dire de t'inviter au restaurant avec ces chèques repas?

Aymeric de Sauvage

C'était juste ça. Je n'ai pas tout à fait compris, c'était juste cette question là. Voilà.

Laurent Bourgois

Ok. Très bien. Est-ce que tu me feras parvenir le compte-rendu avant publication pour que je puisse le relire?

Aymeric de Sauvage

Oui, oui. Est-ce que. Attends, je finis. Oui, tout à fait. Les comptes-rendus, tu veux dire la retranscription?

Laurent Bourgois

Je pense plutôt la manière dont tu vas le publier, comme tu dis, c'est publique.

Aymeric de Sauvage

Ah mais en fait, je suis.

Laurent Bourgois

Sûr qu'il n'y ait pas d'incompréhension par rapport à.

Aymeric de Sauvage

En fait, l'annexe, donc je vais juste retranscrire mot pour mot et elle sera dans les annexes du

mémoire et je n'y touche. Je ne vais pas modifier ou faire une. ça sera utilisé, voilà, je ne vais pas utiliser ça pour. je ne vais pas modifier Les annexes, OK, tout sera retranscrit, il n'y aura rien qui sera modifié. Je ne vais pas enlever des textes, enlever des phrases, juste la retranscription.

Laurent Bourgois

C'est pour être sûr qu'il y ait pas de d'interprétation.

Aymeric de Sauvage

Non, non, je ne vais pas.

Laurent Bourgois

Dans un sens ou dans l'autre?

Aymeric de Sauvage

Oui, tout sera dans tout sera. public dans les annexes. Je mets mot pour mot, ça c'est très important. Je mets il y a aucun la transparence donc il y a je mets mot pour mot la retranscription donc je vais juste la retranscription que vous allez m'envoyer, je vais juste corriger parce que parfois il y a parce que c'est via l'IA elle fait des erreurs et donc je vais Je vais effectivement parce que c'est pour ça que j'ai aussi enregistré l'audio. Je vais corriger l'audio pour vérifier un peu s'il y a eu des erreurs et après ça, mot pour mot, elle sera mis dans les annexes et de là, via en fait plusieurs interviews parce que je fais des interviews dans plusieurs mutualités, je vais essayer de faire des analyses et de dire quelles sont pourraient être les problématiques aujourd'hui des mutuelles et. des clés de réponses. Je ne suis pas je suis pas divin donc je peux pas dire ah ça c'est une bonne réponse c'est sûr mais je vais essayer de voilà de trouver des clés de réponses possibles voilà.

Laurent Bourgois

Super parfait.

Aymeric de Sauvage

Est-ce que vous avez peut-être des données que vous trouvez intéressantes et qui ne seraient évidemment pas des données ou des informations, même quelque chose même de littéraire, même un livre, que vous trouvez importantes et qui ne sont pas évidemment confidentielles? Si vous ne savez pas maintenant, vous pouvez répondre plus tard.

Laurent Bourgois

Alors, Ria en tout cas, non, je pense que tout ce que tu pourras trouver comme information utile est déjà sur notre site internet et comme je le disais, ça c'est la transparence qu'on a en

termes de communication. Après, les autres choses sont des données internes et des données d'affaires que là je ne peux pas te partager.

Aymeric de Sauvage

Oui, tout à fait. Est-ce Est-ce que justement, et la dernière question, est-ce que vous pourriez me recommander vers quelqu'un qui vous semblerait intéressant sur le sujet? C'est surtout aujourd'hui parce que j'ai partie à la mutualité Solidariste. Si vous avez quelqu'un de Mutualité chrétienne libérale ou vraiment à la CAAMI, si vous avez un contact. ce serait très intéressant.

Laurent Bourgois

Alors, je pourrais t'orienter vers Solidaris, mais les autres personnes au niveau CAAMI, oui, je connais des gens, mais c'est pas des personnes qui pourront répondre à ce style de question. Partenamut, c'est pareil, c'est plutôt des gestionnaires que je connais. Comme ça, je ne vois pas.

Aymeric de Sauvage

Ok, mais si quelqu'un de la Mutualité chrétienne, libérale. Parce qu'à partir de la mut, j'ai quelqu'un, je suis voilà, chrétienne ou CAAMI ou quelqu'un vous dit "Ah, ça peut être intéressant de vous transférer. " Voilà.

Laurent Bourgois

Je pense que tu peux regarder sur LinkedIn, tu vas trouver justement des gens de la Mutualité chrétienne. Je pense à deux ou trois personnes, mais regarde dans le secteur de la digitalisation au niveau des mutualités chrétiennes.

Aymeric de Sauvage

OK, parfait. Merci. Parfait. passez un excellent un excellent weekend. Demain c'est trajet donc voilà. Merci.

Laurent Bourgois

Moi c'est une semaine de congé donc voilà.

Aymeric de Sauvage

Ah oui, ah c'est chouette, c'est très chouette. Bonnes vacances alors. Merci beaucoup. Merci. Salut.

Laurent Bourgois

Et bon succès. Et donc n'oublie pas une fois que ton mémoire est publié de me faire parvenir une copie de ton mémoire.

Aymeric de Sauvage

Ok, super, parfait.

Laurent Bourgois

Merci. beaucoup, passez une très belle journée. Au revoir.

Aymeric de Sauvage

Merci, au revoir.

Entretien 3 avec Monsieur Manuel Magnette – Mutualité Partenamut – Entretien réalisé sur base du guide d'entretien

Transcription

Manuel Magnette

Pas de soucis.

Aymeric de Sauvage

J'ai eu un petit souci pour. Je vais juste faire, si ça ne vous dérange pas, je vais faire. Ah. Est-ce que vous pouvez faire la retranscription? Parce que je n'ai pas accès. Vous pouvez donc sur "Autre" Sur? Autre, si vous voyez "Autre", les deux, trois petits points.

Manuel Magnette

"Autre" Ouais, attendez, je vais regarder. Oui. Oui.

Aymeric de Sauvage

Et si vous savez, cliquez sur "Démarrer l'enregistrement, la retranscription, pardon. Démarrer la retranscription".

Manuel Magnette

Enregistrement. Démarrer la retranscription.

Aymeric de Sauvage

Non, pas la. Oui, enregistrer et transcrire et appuyez sur "Démarrer la retranscription". Est-ce que vous savez? Merci.

Manuel Magnette

Transcription. Oui. Ok, voilà, c'est fait.

Aymeric de Sauvage

Merci, désolé.

Manuel Magnette

Pas de souci.

Aymeric de Sauvage

Désolé, j'ai un peu de retard parce que je suis actuellement en stage et la salle où je voulais faire mon entretien était prise par quelqu'un d'autre et la personne ne savait pas partir. Donc voilà. Déjà bonjour Monsieur Magnette, déjà un tout grand merci pour votre présence et de faire cette interview. Donc pour commencer, je fais un mémoire sur les mutualités parce que c'est un sujet qui m'intéresse beaucoup, parce que c'est un sujet dont on parle beaucoup ces temps-ci, sur plein de problématiques et le titre est un peu long mais c'est : dans quelle mesure les mutualités belges parviennent-elles à préserver les principes de démocratie, de solidarité et de transparence propres à l'économie sociale et solidaire face aux contraintes budgétaires et institutionnelles qui pèsent sur leur fonctionnement? C'est un peu long comme titre mais bon ça c'est un peu les obligations universitaires. Donc je vais vous poser des questions sur cinq grands thèmes donc vraiment ça va être l'identité mutualiste. Après c'est plutôt les contraintes budgétaires et institutionnelles. Après, tensions et perspectives d'avenir. Ensuite, démocratie interne et participation des affiliés et enfin transparence, professionnalisation et digitalisation. Alors si je peux vous demander, est-ce que vous pouvez un peu vous présenter et me parler un peu de votre parcours en lien avec les mutualités?

Manuel Magnette

Oui, donc moi je m'appelle Manuel Magnette, je suis directeur des relations humaines chez Partenamut, donc déjà pas des ressources humaines, mais bien des relations humaines, puisque nous sommes très orientés sur le management humain et nous faisons d'ailleurs partie de la chaire RH de l'UCLouvain depuis maintenant cinq ans avec Laurent Tasquin pour vraiment mettre en avant l'humain au sein de nos institutions et que ce soit l'humain en tant que client, donc nos affiliés, mais aussi l'humain en tant que collaborateurs qui composent notre organisation. Donc moi j'ai 38 ans de carrière en RH au sein de toute une série d'institutions qui sont liées évidemment à Partenamut. Partenamut est aussi le fruit de nombreuses fusions, puisque c'est un principe quand même assez fréquent dans les mutualités en Belgique. Moi j'en suis personnellement à ma 7e fusion. Voilà donc fusion petite ou grande d'ailleurs. Mais donc 38 ans de carrière en RH, j'ai commencé ma carrière dans les arts des char, tout ce qui était la partie Pérol, administration du personnel et depuis 2001 je suis DRH chez Partenamut, donc 25 ans en tant que DRH. Voilà donc Partenamut, comme son nom le dit bien, c'est une mutualité libre qui fait partie de l'Union nationale des Mutualités Libres, sachant qu'on a cinq unions nationales en Belgique, trois politisées, c'est-à-dire les chrétiens,

les socialistes et les libéraux, et les Mutualités Libres et les mutualités neutres qui sont des mutualités totalement apolitique et nous faisons partie de l'Union nationale des Mutualités Libres, sachant que nous sommes présents sur la partie ce qu'on appelle francophone, c'est-à-dire les habitants bruxellois et wallons habitant sur le territoire francophone et nous avons nos consœurs néerlandophones et LAN qui eux sont présents sur la partie néerlandophone du pays. Nous représentons 1 360 000 clients pour plus ou moins 1500 collaborateurs actifs dans notre organisation. Nous avons trois sites régionaux, c'est-à-dire le siège social qui est à Bruxelles, à Molenbeek-Saint-Jean, alors deux sites, un à Liège et un à Mons et une quarantaine d'agences qui sont réparties à Bruxelles, dans les 19 communes de l'agglomération bruxelloise et dans les villes principales en Wallonie. Et le département RH ou le pôle RH, lui, il est constitué de plus ou moins une quarantaine de collaborateurs avec avec des centres d'excellence sur la partie parole, talent acquisition, talent development, talent management, HR, partners également. Donc voilà un peu pour vous expliquer l'organisation et les différents aspects du pôle RH.

Aymeric de Sauvage

Parfait, merci. Alors, qu'est-ce que représente pour vous l'identité mutualiste?

Manuel Magnette

L'identité mutualiste, c'est d'abord une base légale, puisque une mutualité, elle a une mission légale qui est régie par la loi de 1990 qui régit le fonctionnement des mutualités en Belgique. Et donc la base légale, c'est avant tout être au service de ses affiliés, pouvoir prendre en charge tout ce qui est soins de santé de l'affilié, prendre en charge leur le montant des indemnités quand cet affilié se trouve en incapacité de travail voire en invalidité, le mettre en ordre d'assurabilité également. Donc ça c'est vraiment la base légale et une mutualité en Belgique c'est considéré par l'État comme une entreprise cruciale et essentielle et dans le cas du Covid notamment, nous devons assurer la continuité du service à nos membres, contrairement à d'autres institutions. Une mutualité, c'est aussi un indice de confiance très élevé auprès des citoyens belges, avec les médecins notamment et autres, on a un indice de confiance qui est qui est vraiment très élevé, ce qui évidemment est important pour nous aussi en termes de qualité de service et de satisfaction de nos clients. Donc le premier rôle, c'est un rôle légal, le deuxième rôle pour moi, c'est un vrai rôle social et le troisième rôle, c'est un rôle sociétal parce qu'une mutualité, elle a vocation à aussi assurer un service à ses membres en matière de prévention à la santé. et aussi d'aider l'affilié quand il tombe dans un cycle de vie où de client il devient patient, c'est de pouvoir l'accompagner pendant cette période maladie, soit grave ou chronique, de pouvoir l'accompagner pendant sa maladie en amont, pendant et

en aval également. Et de pouvoir aussi, dans un rôle sociétal, maintenir les affiliés le plus longtemps possible à domicile avec des moyens, des aides, de l'accompagnement pour lui permettre de rester le plus longtemps possible chez lui. Sachant qu'à terme, de toute façon, les places en maison de repos ou maison de soins, etc, soit ne seront pas extensibles vu le vieillissement de la population. Et d'autre part, en termes de financement, de tarifs, beaucoup ne pourront pas ou plus se permettre nécessairement de pouvoir être accueillis dans des maisons de repos, dans des maisons de soins, vu les tarifs qui sont en vigueur aujourd'hui et a fortiori demain. Donc il y a un vrai rôle à ce niveau-là qui est important et qui nous permet aussi de se différencier quelque part aussi par rapport à la concurrence et ce qui est important pour nous, c'est aussi la qualité de service aux clients, c'est-à-dire de pouvoir faire en sorte que le client soit servi rapidement de manière optimale avec des indicateurs de qualité, ce qu'on appelle des Six Sigma chez nous, qui nous permet de mesurer en permanence la qualité de nos services et d'avoir régulièrement des enquêtes de satisfaction client pour s'assurer qu'on répond bien à leurs besoins et de mettre en place des panels de clients aussi qui peuvent tester les offres de services. Ce qui était important aussi de préciser, c'est qu'une mutualité, elle a effectivement une vocation légale, sociale et sociétale. Mais une mutualité, elle subit aussi de la concurrence de ses consœurs mutualités. Et donc ça veut dire qu'on se doit aussi d'avoir un rôle commercial important. Parce que, comme vous le savez sans doute, une mutualité vit des dotations de l'État et de l'INAMI en matière de soins de santé. Et donc, au plus nous avons une croissance importante ou permanente, au plus notre part de marché, notre dotation augmente, ce qui nous permet déjà de continuer à pouvoir investir dans de nouveaux projets, dans de nouveaux services pour nos membres. Et ça, pour nous, c'est essentiel. Donc cette croissance, elle doit être permanente et c'est notre cas. Donc ça veut dire aussi que nous devons investir aussi beaucoup dans cet aspect commercial pour aller chercher des clients chez nos concurrents et sachant que nos concurrents principaux sont bien entendu les mutualités chrétiennes et les mutualités socialistes.

Aymeric de Sauvage

Ok, merci. Est-ce que vous trouvez que les mutualités et leurs valeurs ont changé récemment, ces dernières années ou c'est un peu dans la continuité?

Manuel Magnette

Les valeurs pour moi, elles sont présentes, enfin je veux dire depuis le nombre de décennies que les mutualités ont été créées en Belgique au niveau notamment de la législation sociale, du droit social, de l'aspect de solidarité, ces valeurs-là, elles sont toujours évidemment très présentes et elles doivent continuer à persister, même si on peut constater aujourd'hui qu'on

essaye de bousculer ces valeurs par l'intermédiaire du monde politique qui considère, ou en tout cas certains partis politiques, qui considèrent aujourd'hui que l'État ferait mieux que des mutualités en centralisant certaines activités au niveau de l'État. Nous, personnellement, on n'est évidemment pas du tout d'accord avec cette approche, que du contraire. Et aujourd'hui, une mutualité, elle personnalise ses services par rapport à ses membres. Demain, si l'État devait s'en charger, clairement, on aurait une dépersonnalisation totale, voire une centralisation de certaines activités qui pourraient être préjudiciables aux citoyens belges. Donc voilà, pour nous, c'est important de pouvoir continuer à mettre ces valeurs en avant et à faire en sorte que les mutualités puissent continuer à fonctionner, à exister, parce qu'elles apportent clairement une valeur ajoutée au niveau des citoyens.

Aymeric de Sauvage

Mais justement, par rapport à cette concurrence de l'État, est-ce que c'est via la CAAMI? Est-ce que la CAAMI représente aujourd'hui un peu le rôle de l'État, est-ce que c'est un peu une grosse concurrence de leur part ou est-ce que ce n'est pas vraiment une concurrence?

Manuel Magnette

Ah non, c'est pas du tout des concurrents dans la mesure où la CAAMI en fait n'offre que le service minimum de base, c'est-à-dire des remboursements de l'assurance obligatoire, mais n'offre aucun avantage complémentaire via ce que nous, on appelle les assurances complémentaires que toutes les autres mutualités entre guillemets assurent. Alors évidemment ça a un coût, c'est-à-dire que la CAAMI propose évidemment un tarif très bas. parce qu'elle n'offre pas cette assurance complémentaire. Mais aujourd'hui, le constat, c'est qu'elle ne nous pique pas, entre guillemets, des parts de marché parce que pour beaucoup de concitoyens, même des concitoyens qui ont du mal à nouer les deux bouts, l'assurance complémentaire et le fait de cotiser à l'assurance complémentaire tous les mois, leur permet de bénéficier de remboursements non négligeables, que ce soit sur des frais d'optique, des frais dentaires, des frais médicaux, que ce soit kiné, ostéopathe, et tous ces éléments-là. Et donc ça c'est quand même important dans un contexte économique et financier qui est quand même compliqué. Donc pour nous en tout cas, ils ne sont pas du tout du tout concurrentiels.

Aymeric de Sauvage

Ah oui d'accord. Ah oui, c'est très intéressant. Et est-ce que justement vous parliez des avantages commentaires, est-ce que vous savez si tous vos membres l'utilisent ou est-ce qu'il y a une partie de vos membres qui ne l'utilisent pas du tout?

Manuel Magnette

Alors On va dire que la majorité des membres l'utilisent à un moment donné dans l'année ou dans leur cycle de vie, ça inévitablement. Alors je vais dire que les membres qui sont en soins de santé, c'est un peu comme une assurance entre guillemets vol ou une assurance incendie. Donc il n'y a pas de vol ou pas d'incendie, ils payent pour rien, mais ils sont peut-être très contents de payer pour rien, etc. Mais l'assurance complémentaire, évidemment, elle ne va intervenir qu'à partir du moment où il y a des coûts supplémentaires qui interviennent. Un affilié qui n'est jamais malade, qui est en pleine santé, qui n'a pas besoin de lunettes, etc. Il ne va pas intervenir. Par contre, aller chez le dentiste, normalement, il doit y aller tous les ans pour faire un détartrage. Et donc là déjà, il va pouvoir en bénéficier. Donc voilà, c'est aussi par rapport à des soins qui interviennent à un moment ou à un autre. Donc chaque affilié, clairement, en bénéficiera à un moment ou à un autre. Mais pas nécessairement. Mais on n'est pas tous logés à la même enseigne, parce qu'un affilié qui est souvent malade, souvent chez le médecin, que ce soit des généralistes, des spécialistes, etc., lui, il va consommer davantage. Et on peut constater, parce qu'on On tient par exemple un ranking des avantages qui sont les plus utilisés. On voit bien que par exemple, tout ce qui est psychologie, tout ce qui touche à la santé mentale, tout ce qui touche à l'optique, aux frais dentaires. sont des frais évidemment qui sont tout de suite très forts impactés et aussi parce que les coûts de ces de ces frais sont plus importants que d'autres clairement quoi. Mais voilà, donc c'est la raison pour laquelle aussi ça détermine aussi nos choix d'intervention dans l'assurance complémentaire ou dans les services qu'on offre à nos clients. Bah on va offrir des services qui touchent le plus grand nombre évidemment. pas à pas des services qui touchent une population niche alors qui est peut-être très intéressante pour cette population là mais qui ne servira pas au plus grand nombre.

Aymeric de Sauvage

Ok, merci. Alors on va passer au deuxième thème, qui concerne plutôt les contraintes budgétaires et institutionnelles. Quelles sont aujourd'hui, pour vous, les principales contraintes budgétaires?

Manuel Magnette

Les contraintes budgétaires elles sont clairement dictées par le nouvel gouvernement Arizona. Voilà je les choses sont assez claires pour nous et on sait aujourd'hui déjà à quelle sauce on va être mangé pour les cinq prochaines années ou en tout cas pour la durée de ce gouvernement actuel. Et donc c'est 150 millions entre guillemets d'économies pour l'ensemble des mutualités en Belgique. répartis sur les quatre années de législature, donc 50 millions en 2027, 25 en 2028, 50 en 2029 et 25 en 2030. Donc voilà, et ça, c'est en tout cas une certitude déjà

aujourd'hui, sachant que le budget de l'État, il n'est pas très bon, que les mesures qui ont déjà été prises ne portent pas nécessairement leurs fruits, donc l'État va devoir revoir sa copie déjà pour le budget 2026 et probablement pour les budgets suivants. Donc peut-être qu'au niveau du budget des soins de santé, on n'est pas encore au bout de nos peines ou au bout de nos surprises et qu'on aura encore des montants supplémentaires à ces 150 millions. Ce qui est important, c'est que pour nous, quelque part, on puisse amortir le choc de ces dotations qui sont inéluctables, de cette diminution de dotation qui est inéluctable et aussi l'impact que vont avoir les diminutions de volume de travail puisque on sait déjà qu'au niveau de l'INAMI, avec toute la mise en place des projets de digitalisation, ça va avoir un impact clair sur volume de travail puisque beaucoup de documents vont être digitalisés, automatisés et que ça veut dire qu'il y a toute une série d'emplois derrière cette digitalisation pour toutes les mutualités qui vont disparaître dans les cinq prochaines années, ça c'est aussi quelque chose qui est connu et donc le gros enjeu pour les mutualités en termes d'emploi, c'est justement assurer la reconversion professionnelle de tous ces collaborateurs qui demain n'auront plus de job au sein des mutualités.

Aymeric de Sauvage

Mais est-ce que vous avez déjà été confronté à des arbitrages financiers compliqués au sein de Partimamut?

Manuel Magnette

Pas vraiment à ce stade, mais il est clair qu'ici, dans une gestion financière de bon père de famille, il est clair que nous prenons des mesures pour diminuer en tout cas les volumes et pour nous permettre de pouvoir assurer, garantir, je vais presque dire, garantir la continuité du service aux clients et que ce service puisse se construire continuer à être assuré de la même manière, qu'on ne dise pas, on va diminuer la qualité de service aux clients, tant pis, et ça nous permettra de faire des économies. Non, ça, ce n'est pas du tout dans nos perspectives. De la même manière quelque part, aujourd'hui, une mutualité, avec ce qu'elle sait de ce qui nous attend dans les cinq prochaines années, et c'est le cas pour Parthénamut, on a mis en place un nouveau plan stratégique 2026-2030 qui tient compte de ces éléments. et qui va du coup nous permettre de nous développer et de développer de nouvelles sources de revenus pour compenser, entre guillemets, la perte de revenus que nous aurons sur notre partie core business.

Aymeric de Sauvage

Ok. Et est-ce que c'est tout ce qui est toutes ces contraintes budgétaires, est-ce qu'elles ont déjà influencé un peu tout ce qui est la solidarité?

Manuel Magnette

Non, non, elle n'influence pas du tout la solidarité et en fait le L'enjeu principal, c'est que pour le client, ça soit totalement transparent. C'est-à-dire que le client ne voit pas, lui, les impacts de ces réductions de dotations ou de ces diminutions de volume de travail, que du contraire. Et donc l'enjeu pour nous, il est vraiment de se reconverter dans de nouveaux services aux clients qui vont nous permettre vraiment de garder cette qualité, cette différenciation par rapport à la concurrence?

Aymeric de Sauvage

Ok, merci. Et donc on passe au troisième thème, tensions et perspectives d'avenir. Est-ce qu'aujourd'hui vous ressentez un peu une tension justement entre solidarité et performance?

Manuel Magnette

Alors une tension en tant que telle, non, parce que, en tout cas chez Partenamut, et je ne parle que pour Partenamut, la performance, tout ce qui est transformation de l'organisation, qu'elle soit digitale, qu'elle soit organisationnelle, c'est quelque chose avec lequel on vit depuis déjà plus de dix ans. Donc ça fait partie de notre ADN, ça fait partie de notre culture, ça fait partie de notre mode fonctionnement. On a de nombreux projets chaque année, notre Notre plus grand arbitrage, en fait, c'est de pouvoir faire des choix de priorisation de nos projets pour ne pas vouloir tout faire en même temps et ne pas courir tous les lièvres en même temps, parce que ça, quelque part, ça ne fonctionne pas, c'est juste impossible. Donc, c'est là où nous, quelque part, notre priorité se trouve. Et donc, c'est vraiment déterminer pour nos clients Et aussi en interne, pour notre partie Core Business, par exemple, sur tout ce qui touche aux gains de productivité que nous pouvons faire, c'est là où on mène nos priorités, là où on mène notre énergie, nos ressources et là où on consacre le plus de temps pour justement répondre à cet aspect de performance qui pour nous est essentiel. Et c'est honnêtement ce qui fait, je pense, notre plus grande différence par rapport à la concurrence.

Aymeric de Sauvage

Est-ce que vous pensez qu'il y aura aussi un moment qu'il va falloir fusionner des nouvelles mutualités ensemble?

Manuel Magnette

Je pense que ça c'est aussi quelque chose qui arrivera.

Aymeric de Sauvage

Par exemple des mutualités par exemple aussi qui sont fusionnées des mêmes, j'allais jamais en train de dire, les libérales avec les libres, des choses comme ça. Ou est-ce que?

Manuel Magnette

Alors?

Aymeric de Sauvage

Par exemple, ou solidariste avec les chrétiens, les qu'importe. Oui, mais je pense que.

Manuel Magnette

Les mutualités qui sont politisées, c'est très compliqué. En plus, si on prend les chrétiens et les socialistes.

Aymeric de Sauvage

C'est un peu compliqué.

Manuel Magnette

Je pense qu'à aucun moment, ces deux mutualités ne vont pouvoir fusionner parce qu'elles ne partagent pas, je pense, les mêmes valeurs, les mêmes principes, et que ça reste quand même encore des mastodontes qui ont quand même, je pense, une santé financière très importante, non négligeable, et donc je pense qu'elles peuvent voir venir largement, même s'il y a des diminutions de dotations. Les libérales sont déjà des mutualités beaucoup plus petites et donc qui, à la fois commercialement, mais aussi sur des aspects informatiques par exemple, pourraient avoir plus de difficultés, de la même manière que les mutualités neutres également. Donc les mutualités neutres sont plus proches de Partenamut et de l'Union libre. Parce que effectivement, il n'y a pas de ce côté politique déjà. Et en fait, pour être très franc avec vous, nous travaillons déjà aujourd'hui avec les mutualités neutres et libérales, en tout cas pour tout ce qui est informatique. Donc ils bénéficient déjà de nos services, de nos services informatiques. ce qui permet aussi de faire des économies d'échelle sur les coûts. Et ça, c'est essentiel parce quelque part, ce sont des coûts quand même très importants et a fortiori pour des petites mutualités, ça devient très lourd à gérer.

Aymeric de Sauvage

Parce que chez Partenamut, vous n'avez qu'un seul département IT parce que je dis ça parce que j'avais j'ai eu des questions avec Solidaris et eux, ils en ont quatre par exemple.

Manuel Magnette

Ici on a un seul département IT et ce département IT, il n'est même pas chez Partenamut. Il se situe à l'Union nationale des Mutualités Libres. Donc qui travaille à la fois pour Partenamut, qui travaille pour Elan du côté néerlandophone et qui travaille pour une troisième mutualité libre qui est la Frei Kass qui travaille pour les cantons de l'Est et également du coup pour les

mutualités neutres et les mutualités libérales. Oui, c'est une entité qui voilà avec je dirais à peu près 400 informaticiens qui travaillent à Anderlecht au siège de l'Union nationale des Mutualités Libres pour l'ensemble de ces mutualités. Donc on mutualise, Oui, clairement. Et ça, c'est aussi important dans un contexte financier, économique tel qu'on connaît aujourd'hui et tel qu'on va le connaître dans les années à.

Aymeric de Sauvage

Venir. Est-ce que justement, est-ce que tout ce qui est maladie longue durée ou statut BIM, est-ce que c'est quelque chose qui vous inquiète? Est-ce qu'il y a des inquiétudes chez Partenamut là-dessus?

Manuel Magnette

Alors, L'inquiétude est un bien grand mot parce quelque part, les maladies de longue durée, pour la plupart, il faut quand même se dire que ces personnes n'ont pas choisi d'être malades, n'ont pas demandé d'être malades, aimeraient sans aucun doute pouvoir aller travailler et que pour la plupart d'entre elles, si elles pouvaient choisir, elles choisiraient d'aller travailler. Mais malheureusement, leur état de santé ne leur paie ne leur permet pas nécessairement de pouvoir le faire ou de pouvoir le faire de manière durable et de nouveau pour entre guillemets toute une série de personnes qui usent et abusent du système, un peu comme ça a été le cas au niveau du chômage également, c'est tout le monde qui paye ou pour s'en prendre Allez, on va parler de manière transparente. Oui, c'est le but. Ou pour s'en prendre aux mutualités socialistes parce que le MR estime que les mutualités socialistes exagèrent, etc. Finalement, c'est toutes les mutualités en Belgique qui trinquent et qui payent l'addition. Donc ça, voilà. Après, le temps que Vandenbrouck mette tout ça en place, que les médecins conseillent jouent leur rôle, que les médecins du travail aussi jouent leur rôle parce qu'aujourd'hui ils ne parlent pas la même langue, ils ne parlent pas le même langage, ils ne prennent pas les mêmes mesures, etc. Donc on a d'un côté des médecins conseils qui vont être poussés à remettre les personnes au travail et on a les médecins du travail qui eux aujourd'hui, on va dire plutôt freinent les quatre fers pour ne pas remettre les gens au travail, ce qui est quand même assez paradoxal parfois. Et donc il y a toute cette antinomie qui joue et cette triangulation entre médecin conseil, médecin du travail, employeur et l'État. Donc ça va avoir des impacts, Mais bon, le temps que tout ça se fasse, je pense que les années vont très vite passer. Comment vont faire tous les contrôles qu'il y a derrière sur le fait que comment un employeur va pouvoir prouver qu'il garde le contact avec un collaborateur? Qu'est-ce qu'on fait quand un collaborateur refuse, par exemple, d'avoir un contact avec son employeur? Donc il y a beaucoup de choses qui, pour moi, ne sont pas encore clairement définies. Il y a des

obligations, il y a des sanctions à la clé, comment tout ça va être contrôlé, vérifié. Je reste assez sceptique, même si je pense qu'il y a moyen de mettre de l'ordre dans la boutique. Mais voilà, à quel rythme et sur les 530 et des 1000 malades de longue durée, combien vont être réellement remis au travail et sachant qu'une partie des chômeurs qui sont exclus du chômage vont à un moment donné ou certains d'entre eux vont certainement aussi tomber à un moment donné en incapacité de travail ou se mettre en incapacité de travail pour éviter le CPAS?

Aymeric de Sauvage

Merci, c'est très intéressant. On passe, c'est très intéressant au 4e thème, la démocratie interne et la participation des affiliés. Alors, comment les affiliés participent-ils? Vous en avez déjà un peu parlé, mais comment participent-ils aux décisions en dehors des élections internes, vous disiez que vous aviez des panels, et cetera. Est-ce qu'il y a d'autres choses?

Manuel Magnette

On a créé des panels de clients qui permettent vraiment de tester certains produits, certaines offres qu'on souhaiterait faire ou d'avoir simplement l'avis des clients sur certaines thématiques, certaines matières. Donc ça nous permet vraiment d'être au plus proche. C'est la même chose aussi par rapport à des médecins ou des prestataires avec lesquels on est en contact aussi. On participe aussi notamment à des appels à projets au niveau de la Région wallonne pour obtenir des subsides également, notamment sur tout ce qui touche à l'aide à domicile. Donc on est vraiment la mutualité de référence sur un projet qui s'appelle le projet WOW au niveau de la Région wallonne pour tout ce qui est aide à domicile sur tout ce qui est appareil de détection à mettre chez les habitants pour pouvoir détecter si un habitant a un problème de santé, puisse faire appel directement à toute une série de services à sa disposition. Et alors Ce qu'on fait aussi par rapport à ça, outre les panels, c'est de pouvoir. Maintenant, j'ai perdu mon. La question, répétez-moi?

Aymeric de Sauvage

C'était comment les membres de Parti d'un minute participaient.

Manuel Magnette

En fait, lors des élections mutuelles. Mais ça, c'est ma prochaine question, c'est chez toi. Voilà, on fait un appel à candidature. pour que justement des affiliés puissent se positionner et faire partie de l'assemblée générale, histoire d'avoir aussi une diversité la plus importante possible dans l'assemblée générale de membres. Et donc, c'est quand même l'assemblée générale qui prend toute une série de décisions, qui valide les comptes, qui valide les éléments

liés à l'assurance complémentaire, en tout cas l'offre de services qui est proposée, etc. Donc ça, c'est bon moyen quelque part pour susciter des vocations et faire en sorte que ceux qui souhaitent faire partie de l'assemblée générale de la mutualité puissent se faire connaître et puissent déposer leur candidature.

Aymeric de Sauvage

Et justement, c'était un peu ma prochaine question, c'était mais justement lors des dernières élections internes de Partinamut, c'était en 2022 je pense, si je me trompe plus. Oui, j'ai dû écrire, j'avais écrit quelque part, je ne sais plus.

Manuel Magnette

Il n'y a. Je pense que c'était en 2024. Les chaînes ont lieu en juin 2028.

Aymeric de Sauvage

Ah oui, mais justement, il n'y a pas eu d'élections puisqu'il n'y avait pas assez de candidats.

Manuel Magnette

Ça, c'est possible, oui, et c'est toujours le problème.

Aymeric de Sauvage

C'est pas.

Manuel Magnette

Entre le souhait de la mutualité et la réalité, c'est-à-dire l'envie la volonté d'affiliés, de faire partie de cette assemblée générale, de venir aux réunions tous les X?

Aymeric de Sauvage

Mais ça reste compliqué. Justement, et après ce que j'allais te préciser, ce n'est pas du tout spécifique à partir de la minute, ça c'est dans toutes les mutualités. Toutes les mutualités ont cette problématique, une très faible participation où il n'y a pas assez de candidats. Est-ce que vous avez peut-être une piste de pourquoi? Quelle est la raison?

Manuel Magnette

Non, on n'a pas en tout cas de piste parce que c'est un problème assez récurrent finalement. Et c'est finalement. Alors soit on est dans. face à des personnes qui ont un certain idéal et qui s'inscrivent comme participants parce qu'ils ont envie que cet idéal soit une réalité. Mais pour beaucoup, ils voient plutôt ça comme une contrainte plutôt que comme une opportunité, c'est-à-dire une contrainte de temps.

Aymeric de Sauvage

Ils sont payés à l'Assemblée générale? Ah oui, c'est ça.

Manuel Magnette

Pour ma part, non. Et en plus, contrainte, les réunions se font en présentiel à Bruxelles, à Molenbeek. Donc déjà, si on habite en Wallonie ou au fin fond de la province du Luxembourg, on ne va pas nécessairement se dire oui, j'ai envie de m'inscrire à l'assemblée générale et d'aller jusque là tous les trimestres.

Aymeric de Sauvage

Personnellement, vous avez peut-être une idée d'une solution qui pourrait résoudre ce problème.

Manuel Magnette

L'appel en candidature, en tout cas tous les quatre ans, quand on le fait, c'est chaque fois le même casse-tête en termes de communication, d'information, d'essayer de susciter l'évocation, c'est-à-dire même de voir en tant que membre du personnel, on ne peut pas participer à ces élections, on ne peut pas faire partie de l'assemblée générale, etc. Et donc, c'est à un moment donné, en parler autour de soi, essayer de convaincre certaines personnes de son cercle personnel de pouvoir en faire partie. Mais ça reste très limitatif. Et le pouvoir, entre guillemets, de conviction, il y a reste à l'appréciation de tout un chacun.

Aymeric de Sauvage

Mais justement, ce qu'on disait, tu disais qu'ils n'étaient pas payés. Tu penses que peut-être une solution serait de les payer ou non, ce n'est pas une bonne voie ou je ne sais pas.

Manuel Magnette

Ça pourrait être une solution, mais de toute façon, Je veux dire, ça serait des montants tellement, entre guillemets, tellement dérisoires que je ne pense même pas que c'était de l'intérêt. Et a fortiori, parce que potentiellement, le montant qu'il toucherait couvrirait peut-être les frais d'essence ou de déplacement. Et c'est à peu près tout. Donc voilà, c'est. ça reste peu, je vais dire, peu attractif clairement.

Aymeric de Sauvage

Oui, je sais.

Manuel Magnette

En termes financiers par exemple, c'est vraiment des personnes qui ont plus cette vocation sociale, sociétale et qui se disent moi je vais participer vraiment à ce rôle et ça me tient à cœur. Mais effectivement, ils sont malheureusement pas légion.

Aymeric de Sauvage

Et Et en ce qui concerne la participation plutôt interne, donc des travailleurs, est-ce que vous, en tant qu'employé, est-ce que vous avez un peu dès qu'il y a des grandes décisions à prendre? Vous avez un peu vos mots à dire dans ce qui se passe en interne?

Manuel Magnette

Il est clair que tout ce qui est décision en lien avec les affiliés, que ce soit l'assurance complémentaire, que ce soit des nouveaux produits, des projets, tout ça est décidé en interne avant d'être présenté, que ce soit au bureau du conseil d'administration, au conseil d'administration et à l'assemblée générale, sont présentés au comité de direction, sont validés par le comité de direction, sont proposés par le comité de direction. Très souvent aussi, on implique notre management dans tous ces aspects pour que tout le monde soit impliqué. On est dans un processus qui est un processus collaboratif avec l'autonomie des équipes également, ce qui permet pour nous, dans une organisation assez plate, de pouvoir très vite donner de l'information à l'ensemble de l'organisation. On fonctionne aussi beaucoup avec du Lean management, ce qui permet vraiment de pouvoir faire du bottom-up plus que du top-down au sein de l'organisation, de faire remonter les idées aussi par l'intermédiaire des collaborateurs, de discuter des irritants dans les différents services. Ça nous permet vraiment d'avoir aussi un mode organisationnel et de fonctionnement qui est vraiment très proche du terrain et la proximité du terrain est pour nous importante.

Aymeric de Sauvage

Ok, chouette ça. Alors, on passe au dernier thème, transparence, professionnalisation et digitalisation. Est-ce que la digitalisation est et bien implantée. Est-ce qu'il y a encore beaucoup de process en papier ou c'est vraiment fort encore?

Manuel Magnette

Non, on est très digitalisé. La transformation pour nous digitale, elle a commencé je veux dire en 2016-2017 et on a mis en place et on travaille quasiment qu'avec des workflows. Donc c'est-à-dire que tous les documents entrants sont triés, scannés et envoyés dans des workflows, distribués du coup directement aux collaborateurs dans les différents départements concernés, traités de manière automatique. Ce qui nous permet vraiment d'avoir une rapidité aussi d'intervention, de digitalisation des documents, de traitement des documents, ce qui nous permet aussi de pouvoir assurer 60 % de télétravail pour la plupart de nos collaborateurs côté business, parce qu'en fait, ils peuvent tout faire de chez eux. Même le Service Center, chez nous, on a 200 collaborateurs au Service Center, ils peuvent recevoir les appels chez eux, ils ont accès directement aux dossiers de leurs clients, dès que le client appelle, c'est bien. On

a mis en place aussi tout ce qui est RPA, des robots qui traitent toutes les tâches à faible valeur ajoutée, comme par exemple des changements de compte bancaire, etc. Tout se fait par l'intermédiaire d'un robot tous les jours, plutôt que par un collaborateur. Et en fait, la digitalisation chez Partenamut, elle n'est pas faite pour remplacer l'humain. La digitalisation et chez Partenamut, on utilise le principe on digitalise pour humaniser, c'est-à-dire qu'on On aide l'humain en traitant des tâches à faible valeur ajoutée par l'intermédiaire de robots pour permettre à l'humain de consacrer plus de temps à des tâches à haute valeur ajoutée, notamment du conseil aux clients, etc. Ce qui est pour nous super important. Donc la digitalisation, elle est très présente.

Aymeric de Sauvage

Oui, c'est bien.

Manuel Magnette

Et demain, évidemment, les impacts aussi de l'intelligence artificielle, on est en train de les étudier, de les analyser pour voir quels sont les meilleurs outils, les meilleurs éléments qui vont nous aider à accompagner, à mieux supporter les les collaborateurs dans l'exercice de leurs fonctions et vraiment anticiper aussi tous ces changements pour demain.

Aymeric de Sauvage

Mais justement, est-ce que tous ces outils, cette digitalisation, est-ce qu'elle est surtout, elle va vers surtout vers les services aux affiliés ou est-ce que c'est plutôt dans une logique, c'est plutôt une logique de contrôle pour contrôler, vous avez bien payé vos cotisations, vous avez le bon système BIM, etc.

Manuel Magnette

Évidemment, ça nous aide parce qu'une mutualité, c'est une source de données intarissable. On a des données, je pense, qui sont plus importantes que même dans les systèmes bancaires. Et au niveau des données, évidemment, l'objectif est de pouvoir utiliser ces données à bon escient pour les affiliés, et notamment sur tout ce qui est prévention à la santé, ce qui nous permet par exemple de rapidement voir ou savoir qu'un membre par exemple est en retard de contrôle chez le dentiste, n'a pas fait son dépistage et de pouvoir du coup utiliser ces données pour pouvoir l'avertir préalablement qu'il est temps par exemple qu'il puisse faire son dépistage parce qu'effectivement s'il ne fait pas son dépistage dans l'année, au final il va payer plus cher de sa prochaine visite chez le dentiste. Donc cette donnée, elle doit vraiment nous servir à conscientiser, responsabiliser au maximum les affiliés par rapport à toutes ces contraintes médicales. Quelque part, tout ce qui est par exemple dépistage du cancer

colorectal à partir de 50 ans chez les hommes ou chez les femmes, tout ce qui est dépistage cancer de la peau, cancer du sein. Donc on travaille vraiment très fort sur ces pathologies, et aussi sur tout ce qui touche à la santé mentale parce que c'est malheureusement un des fléaux, notamment depuis la crise Covid qui a quand même pris beaucoup d'ampleur. Et donc on est très branché sur ces aspects-là et sur tout ce qui touche effectivement au monde médical, au monde la santé, c'est notre core business. Et donc on utilise vraiment ces données pour vraiment offrir de nouveau des services qui sont des services différenciants à nos clients.

Aymeric de Sauvage

Et est-ce que vous voyez, est-ce qu'il y a parfois une tension entre la professionnalisation et plutôt vos valeurs sociales et de solidarité?

Manuel Magnette

Disons que, est-ce qu'on peut considérer que c'est une tension, ce qu'il y a c'est que tout se complexifie quelque part, que ce soit en interne par rapport aux changements de réglementation. On est en Belgique, donc ils sont permanents, donc il faut s'adapter en permanence, il faut adapter nos programmes en permanence, nos outils en permanence, mais aussi, du coup, c'est complexe pour les clients eux-mêmes, pour les affiliés. Donc ça veut dire qu'ils sont plus demandeurs, ils ont plus de besoins, ils ont plus de questions et donc il y a un aspect pédagogique, il y a un aspect de vulgarisation. Il faut se mettre dans le paysage du membre. Donc c'est là où on ne peut jamais se reposer sur ses leviers. Il faut toujours pouvoir se remettre en question, il faut toujours pouvoir former. quelque part aussi en interne pour justement s'assurer que on ait toutes les compétences en interne pour pouvoir répondre de manière constructive, positive et rapide à nos clients. On vend aussi des produits assurantiels, des produits d'hospitalisation, des produits dentaires, etc. Il faut connaître toutes ces réglementations qui changent quand même ou avec des prix qui évoluent. Donc voilà, ça demande beaucoup de flexibilité d'organisation, un budget quand même conséquent en termes de formation, d'apprentissage, de développement de compétences ou de nouvelles compétences. On travaille beaucoup sur le soft skills, vraiment le fait de développer de l'empathie par rapport aux clients, de pouvoir gérer aussi de l'agressivité des clients. Parce qu'aujourd'hui, malheureusement, les clients, ils sont plus impatients, de plus en plus agressifs, ils veulent tout de suite. Voilà donc et parfois la réglementation empêche ça. Si par exemple un client n'obtient pas l'accord du médecin conseil pour un médicament ou que ses indemnités sont bloquées parce qu'il manque un document etc, ça prend tout de suite des proportions énormes parce que ce sont vos revenus, vous n'avez pas de revenus, vous n'avez pas payé votre loyer, vous n'avez pas payé vos factures etc. Donc il y a des conséquences

lourdes, des conséquences financières et sociales qui sont importantes et où on doit jongler toujours entre cet aspect réglementaire et cet aspect effectivement de satisfaire le client ou en tout cas de ne pas le mettre encore davantage en problème.

Aymeric de Sauvage

Et est-ce que, mais je vous dis, vous preniez par contre pour tout ce qui est dépistage et autres, bah les affiliés, est-ce que c'est plutôt par mail, par message, ou est-ce qu'ils ont vraiment un contact, quelqu'un entre guillemets de Partenamut qui est un peu leur contact, je ne sais pas comment dire.

Manuel Magnette

Alors on a tous les canaux de communication possibles. Alors il est clair que comme on est dans une mutualité qui quand même est assez digitalisée, le client qui est digital, on parle vraiment bien du client qui est digital, il a accès à toutes les informations par l'intermédiaire de son guichet unique où il peut accéder aussi bien à l'information, il peut accéder à des documents, il peut télécharger des documents, il peut scanner des documents pour rentrer en contact avec sa mutualité, obtenir directement son remboursement en envoyant les documents plutôt que devoir aller mettre ça dans une boîte aux lettres quelque part ou d'aller prendre rendez-vous dans une agence. Et par exemple, pour nous, les agences, elles continuent à exister. Elles sont importantes pour avoir un contact physique avec le membre, mais elles ne servent, entre guillemets, qu'à des rendez-vous pour des problématiques particulières, des dossiers qui sont bloqués, etc. Pas juste pour venir mettre un document, ça n'a plus d'intérêt cet aspect-là. Mais aussi pour toutes les personnes plus âgées pour lesquelles il y a une vraie fracture numérique, ces personnes-là ont besoin d'un contact physique et quand on parle du social, le social nécessite souvent un contact physique. une permanence, que ce soit avec un conseiller clientèle, que ce soit avec un assistant social, que ce soit avec un ergothérapeute. C'est du physique, ce n'est pas un contact téléphonique. Par contre, le service secteur permet aussi d'avoir un contact téléphonique en permanence avec nos membres. Et là, on a 200 collaborateurs qui sont sur le pont tous les jours pour pouvoir répondre. Et il y a des emails aussi, évidemment, pour lesquels nous répondons aussi dans les 24 à 48 heures. Donc ça permet d'avoir toute une série de canaux et on a mis en place aussi un système de vidéo call qui permet d'avoir un contact par vidéo avec un collaborateur qui répond à vos questions et qui prend en charge et avec un contact visuel sans devoir se déplacer aussi, ce qui est pour certaines personnes plus facile aussi quand on a des difficultés de déplacement.

Aymeric de Sauvage

La dernière petite question, c'est est-ce que les clients aujourd'hui sont parfois obligés dû aux

normes ou plutôt via part et limite de se digitaliser, d'être, surtout les personnes un peu âgées, d'obliger aujourd'hui à une digitalisation?

Manuel Magnette

? Pas obligé certainement pas parce que nous n'avons pas la volonté, comme par exemple ça a été le cas au niveau bancaire, de supprimer les agences sous le prétexte de la digitalisation. Pour nous, l'ensemble des canaux de communication est important, nécessaire et doit être maintenu parce quelque part, voilà, alors ok, la digitalisation est là et on a de plus en plus clients qui sont digitalisés par la force des choses et de facto déjà tous les jeunes aujourd'hui, ça c'est clair. Mais bon, on a quand même ce public plus âgé pour lequel c'est quand même compliqué de pouvoir s'y retrouver dans toutes ces arcanes des applications à disposition, de faire des scanners, de pouvoir télécharger des documents, etc. Voilà, pour Pour ces clients-là, on garde et on gardera toujours des canaux spécifiques qui leur permettent d'avoir accès à un humain et à une personne qui les aide, qui les accompagne, qui comprend leurs demandes et qui peut y répondre sans passer par le canal digital.

Aymeric de Sauvage

Ok, parfait, tout grand merci. Donc là, je passe un peu à la conclusion de l'interview. Est-ce qu'il y avait des questions que vous n'avez peut-être pas compris ou que vous avez trouvées un peu non pertinentes?

Manuel Magnette

Les questions étaient très pertinentes dans un contexte quand même qui est celui qu'on connaît aujourd'hui, qui est un contexte particulier, un contexte politique qui est quand même compliqué. Et voilà où il faut garder le cap et vraiment continuer à pouvoir développer nos activités et garder cet aspect, cet aspect social, sociétal, et la mission légale des mutualités qui en soi est une valeur importante, considérable et qui font aussi en sorte qu'un collaborateur qui vient dans une mutualité, il vient principalement pour donner du sens à son travail et apporter sa pierre à l'édifice par rapport aux clients qu'il sert. Et voilà, nos clients, si on n'a pas de client, il n'y a pas d'actualité, on n'existe pas et donc il faut avoir ce respect du client, ce respect du sens du service, de cette solidarité qui est essentielle et qui fait quelque part la force de la législation sociale en Belgique. Et donc on veut en tout cas tout faire pour éviter de détricoter ce qui a été construit déjà depuis très longtemps en Belgique et qu'on veut impérativement conserver.

Aymeric de Sauvage

Est-ce qu'il y a peut-être une question que je n'ai pas posée ou quelque chose que je n'ai pas

abordé que vous trouverez intéressant?

Manuel Magnette

Non, je veux dire, on pourrait parler des articles de journaux qui ont été écrits sur les trésors de guerre, de mutualités, de tous les avantages que certaines mutualités ont pu développer au fur et à mesure aussi du temps et de leur diversification. Mais ça, je pense que c'est propre aux mutualités chrétiennes et socialistes.

Aymeric de Sauvage

Ce n'est pas vraiment, il n'y a pas ça, il n'y a pas vraiment un gros patrimoine.

Manuel Magnette

Non, pas du tout, pas du tout, et certainement pas des.

Aymeric de Sauvage

Oui, des milliards.

Manuel Magnette

Des hôtels, je ne sais où, des bâtiments en Pologne, je ne sais où.

Aymeric de Sauvage

Parce que je n'ai.

Manuel Magnette

En fait, je n'ai pas causé ça parce que j'avais pas. En milliards d'euros, donc voilà, mais je veux dire, De nouveau, on est dans la guéguerre politique et je pense que nous, en tant que mutualité apolitique, on essaye entre guillemets d'être un peu en dehors de toute cette logique. Mais malheureusement, comme je vous l'ai dit, nous, on en subit les conséquences. Et si un jour des décisions doivent se prendre, elles se prendront pour l'ensemble des mutualités, pas juste pour Solidariser les mutualités chrétiennes.

Aymeric de Sauvage

Et justement, parce qu'en fait, pour tout ce qui est patrimoine et autres, j'avais un peu parlé du monde Solidariser, mais ça a été un peu sensible, certains ne voulaient pas répondre, c'est pour ça aussi que je n'avais plus trop mis. Mais justement, oui, vous disiez qu'il n'y a pas de patrimoine en fait chez Partenamut.

Manuel Magnette

Non, il n'y a aucun patrimoine et c'est un peu logique parce quelque part, enfin je veux dire, on est une mutualité, on n'a pas vocation à être une agence immobilière, entre guillemets à

tenir des hôtels. Après je pense aussi qu'il ne faut pas non plus tirer sur l'ambulance. Les mutualités socialistes ou chrétiennes ont développé aussi des centres de revalidation, ont développé des cabinets dentaires, des magasins d'optique, des centres médicaux. Ils dirigent aussi certains hôpitaux, il ne faut pas se mentir. Voilà, surtout dans la région liégeoise. Moi qui habite la région liégeoise, c'est quand même très marqué. Mais voilà, à un moment donné, est-ce que pour ça, ils doivent être mis au banc des accusés ou voilà. C'est un autre débat. C'est un peu comme les intercommunales à un moment donné.

Aymeric de Sauvage

Mais il y avait aussi cette question sur soi-disant, même si en réalité c'est uniquement la partie cotisation, que vous ne payez pas d'impôts. C'est quoi un peu votre réponse via ça aussi?

Manuel Magnette

? Alors, ne pas payer d'impôts?

Aymeric de Sauvage

C'était, je ne sais plus, attends, c'était, soi-disant que vous ne payez pas d'impôts sur les bénéfices?

Manuel Magnette

Attends, mais oui, mais pas grave. Mais il faut quand même En Belgique, toutes les mutualités sont en déficit sur leur assurance obligatoire. Donc ça, c'est un principe de base en Belgique. Voilà, ça a toujours été, ça a toujours existé. Donc dire qu'on ne paye pas d'impôts, à contrario, je dirais qu'on ne récupère pas de TVA non plus. Sur toutes nos factures, on paye de la TVA, on ne récupère jamais. Donc ça aussi, c'est quand même non négligeable. Quand on voit quelque part le budget que ça représente quand même dans les caisses de l'État, je pense qu'honnêtement, on participe allègrement. Et ce qui est aussi important de préciser peut-être, c'est que comme on travaille au niveau des mutualités sur de la prévention à la santé, l'idée derrière, c'est justement que toutes les actions de prévention à la santé que les mutualités peuvent mettre en place, bénéficie à l'État parce quelque part ça permet de diminuer sensiblement le budget des soins de santé parce que tout ce qu'on peut agir en amont en termes de prévention fera en sorte quelque part l'État ne devra pas suppléer ou en tout cas payer encore davantage pour des soins de santé ou des frais pour des citoyens parce qu'ils ont pu faire de la prévention en amont?

Aymeric de Sauvage

Merci, grand merci, c'est très intéressant. Est-ce que vous avez peut-être des données que vous pouvez me transférer ou de la documentation et qui n'est pas évidemment confidentielle?

Manuel Magnette

Ce que je pourrais vous transmettre, c'est notre dernier rapport annuel qui vient de sortir, le rapport annuel de 2025. Ça, je pourrais certainement vous envoyer parce que là, vous avez vraiment beaucoup d'informations. Je pense que vous avez une centaine de pages sur vraiment tous les éléments liés aux activités de Partenamut en 2025.

Aymeric de Sauvage

Ok, merci. Est-ce que vous souhaiteriez peut-être me recommander quelqu'un qui vous semblerait intéressant sur le sujet? Par exemple, est-ce que vous avez surtout des contacts dans d'autres mutualités, surtout chrétiennes, libérales ou la CAAMI, quelqu'un comme ça, un contact.

Manuel Magnette

Moi, à titre personnel, je n'ai aucun contact avec les autres mutualités hormis celles qui font partie de l'Union Nationale des mutualités Libres, donc ça ne vous aidera pas beaucoup.

Aymeric de Sauvage

Oui.

Manuel Magnette

Et donc je n'ai pas vraiment de contact au niveau de la mutualité socialiste.

Aymeric de Sauvage

Mais ça, j'ai déjà. Solidaris, j'ai déjà deux interviews. Merci. C'était pour savoir si jamais parfois ça aide à avoir un petit contact.

Manuel Magnette

Ici, les contacts se font principalement par les CIO.

Résumé :

Ce mémoire examine comment les mutualités belges arrivent à maintenir les principes de solidarité, de démocratie et de transparence qui caractérisent l'économie sociale et solidaire, alors qu'elles font face à des contraintes budgétaires, institutionnelles et technologiques de plus en plus fortes. Les mutualités sont historiquement issues du mouvement ouvrier dont l'objectif était la protection collective. L'idée était de mutualiser les risques de la vie en convenant que chaque ouvrier cotisait pour être aidé en cas de maladie, d'accident, etc. Les mutualités conservent aujourd'hui une place centrale dans le système belge de sécurité sociale. Elles font toutefois face à d'importants défis, certains étant continus (digitalisation, amélioration des services vis-à-vis de leurs affiliés, ...), mais aussi à des défis liés au contexte politique actuel, notamment au gouvernement Arizona qui cherche à réaliser des économies. Cela pousse les mutualités, en raison des décisions exécutives, à renforcer les mécanismes de contrôle ainsi que les exigences croissantes d'efficacité organisationnelle.

En premier lieu, une revue de la littérature a été réalisée afin de mieux comprendre le fonctionnement des mutualités et les différents enjeux auxquels elles font face aujourd'hui. Cette partie s'appuie sur plusieurs cadres théoriques liés à l'économie sociale et solidaire, à la gouvernance démocratique ou encore aux transformations organisationnelles que connaissent actuellement les mutualités. Elle permet également d'aborder les questions budgétaires et les nombreuses contraintes auxquelles les mutualités doivent faire face. Cette revue met surtout en évidence les tensions qui existent entre les valeurs historiques des mutualités, comme la solidarité et la démocratie, et les nouvelles logiques de performance, mais aussi les obligations d'efficacité et de contrôle qui prennent aujourd'hui une place prépondérante.

Afin de répondre à la question de recherche, une étude qualitative a été menée à travers plusieurs entretiens semi-directifs via un guide d'entretien, réalisés auprès d'acteurs issus de Solidaris et de Partenamut. L'analyse des entretiens a permis d'identifier plusieurs tendances majeures. Les résultats montrent que les mutualités restent fortement attachées à leurs missions sociales historiques et à leurs principes de solidarité collective. Toutefois, elles connaissent une transformation progressive de leur fonctionnement interne sous l'effet de la digitalisation, de la professionnalisation et des contraintes politiques croissantes.

J'ai utilisé l'intelligence artificielle uniquement comme outil d'aide à la relecture, afin de corriger l'orthographe et la grammaire, d'améliorer la mise en forme, les normes APA et d'harmoniser certaines formulations. Les informations utilisées ne sont pas confidentielles et le contenu du mémoire, les idées, l'analyse et les conclusions viennent de moi.

Les résultats révèlent également l'existence de tensions entre logique sociale et obligation légale issue du politique. Les mutualités doivent aujourd'hui améliorer leur efficacité organisationnelle, investir massivement dans les infrastructures numériques et répondre à des exigences accrues de contrôle et de transparence des données privées, tout en maintenant leur rôle d'accompagnement social et leur proximité avec les affiliés.

Par ailleurs, les entretiens et recherches mettent en évidence une évolution progressive des attentes des affiliés ainsi qu'une montée de certaines logiques concurrentielles liées aux assurances complémentaires et aux avantages mutualistes, qui sont politiquement remis en cause. La question de la démocratie interne apparaît affaiblie et plutôt restreinte, plusieurs participants soulignant une participation relativement limitée des affiliés, mais avec des mutualités volontaristes pour résoudre cette problématique, sans que des solutions se dégagent.

Enfin, ce mémoire conclut que les mutualités belges ne semblent pas abandonner leurs valeurs fondatrices. Bien au contraire, elles cherchent du mieux que possible à conserver leur modèle mutualiste, tout en s'adaptant aux réalités politiques et au monde contemporain.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

www.uclouvain.be/lsm