

# Pour un développement responsable

---

**RAPPORT ANNUEL 2012**

---




HARMONIE MUTUELLE – Direction de la Responsabilité et de l'Innovation Sociétales (DRIS)  
www.harmonie-mutuelle.fr

06/2013

Conception et réalisation **BABEL**

Crédits photos : Florence LEVILLAIN/SIGNATURES , Getty Images/Brand X, Holger Winkler / Age Fotostock, Jacques Grison, Jean Claude MOSCHETTI/REA, Plainpicture/Fancy Images, Plainpicture/Maskot, Scanpix Bildhuset / Plainpicture, Thinkstock 2013, ZIR/SIGNATURES.

Ce document est imprimé sur du papier certifié PEFC  PEFC 10-31-1542

Harmonie Mutuelle, mutuelle soumise aux dispositions du Livre II du Code de la mutualité, immatriculée au répertoire Sirene sous le numéro Siren 538 518 473.



## SOMMAIRE

<b>2-5</b>	<b>PROPOS INTRODUCTIFS</b>
2	Guy Herry, président d'Harmonie Mutuelle
4	François Venturini, directeur général d'Harmonie Mutuelle
<b>6-7</b>	<b>I ENJEUX POUR HARMONIE MUTUELLE</b>
<b>8-11</b>	<b>II UNE STRATÉGIE GLOBALE CRÉATRICE DE RICHESSE ET D'INNOVATION</b>
<b>12-27</b>	<b>III DÉVELOPPER DE FAÇON RESPONSABLE NOTRE ACTIVITÉ AU REGARD DES ENJEUX DE LA SOCIÉTÉ</b>
12	L'accès à la santé et au bien-être
16	Dialogue et innovation
20	Les femmes et les hommes
24	Santé et environnement
<b>28-31</b>	<b>IV DÉVELOPPER UNE INTELLIGENCE COLLECTIVE</b>
28	Appropriation et déploiement
30	Dialogue avec nos parties prenantes : pour quoi faire ?
<b>32</b>	<b>GLOSSAIRE</b>

“Les valeurs mutualistes sont en résonance avec les principes même d’un **développement responsable.**”



---

**GUY HERRY** PRÉSIDENT

---

À quoi sert le développement s’il impacte négativement la santé des hommes, des femmes, les conditions de vie en société et les ressources environnementales? Peut-on concevoir la croissance et le développement économique avec des hommes et des femmes évoluant dans de mauvaises conditions de vie?

**Notre projet, notre activité en tant que mutuelle s’emploie à maintenir la santé de tous, sujet crucial pour un développement durable.**

En devenant la première mutuelle santé de France, Harmonie Mutuelle a renforcé sa capacité à agir et à influencer sur les questions de santé, et, simultanément, sa responsabilité vis-à-vis de

ses parties prenantes s'est accrue. Harmonie Mutuelle interagit aujourd'hui avec près de 4,5 millions d'adhérents, 2 000 délégués, 4 300 collaborateurs, plus de 150 000 professionnels de santé au titre du tiers payant, des offreurs de soins, des partenaires prévention santé, des territoires et des pouvoirs publics. Notre mutuelle s'efforce de pérenniser les conditions permettant à tous de conserver ou de recouvrer une bonne santé.

La question de responsabilité sociétale telle qu'elle se pose aujourd'hui aux entreprises et organisations de toute nature nous renvoie, nous acteur de l'économie sociale et solidaire, à nos valeurs non lucratives, fondées sur la liberté de choix, la démocratie, la proximité, l'indépendance et la responsabilité. Ces valeurs mutualistes sont en résonance avec les principes mêmes d'un développement responsable.

Notre efficacité économique ne trouve aujourd'hui son sens que si elle s'accompagne du bien-être des individus. Le mouvement mutualiste a démontré au fil du temps qu'il est possible de concilier croissance économique, intérêt commun et équité sociale. Portée par tous nos élus, ainsi que, nos collaborateurs, la démarche de Responsabilité Sociétale est donc une formidable opportunité d'accroître notre utilité sociale et d'asseoir davantage nos valeurs comme notre modèle d'organisation.

En se donnant pour ambition d'accompagner les adhérents tout au long de leur vie et de les aider à faire face aux aléas de l'existence, Harmonie Mutuelle intègre des enjeux de société majeurs. L'accès à la santé, la dépendance, la lutte contre l'ex-

clusion, et de façon de plus en plus sensible aujourd'hui le lien étroit entre santé et environnement, des enjeux qui relèvent de notre responsabilité individuelle et collective. En deux années nous avons bâti juridiquement et opérationnellement la première mutuelle santé de France.

Il nous appartient dorénavant d'inscrire notre développement dans une relation de confiance et de dialogue avec l'ensemble de nos parties prenantes.

Notre organisation récemment constituée nous procure un avantage, celui d'être force de proposition et d'innovation tant dans nos approches en termes d'offre qu'en tant que vecteur de progrès social, notamment en matière d'accès aux soins. L'écoute de nos adhérents, qui est le fondement de notre mode de gouvernance, nourrit nos actions, génère de la valeur créative. Adhérents, collaborateurs, élus, nous nous engageons désormais dans la mission de faire vivre un modèle d'économie responsable, au service d'une vision non lucrative de la santé.

“ Intégrer les **pratiques clés de RSE** dans nos pratiques professionnelles actuelles”



---

**FRANÇOIS VENTURINI** DIRECTEUR GÉNÉRAL

---

Déjà ancré dans nos valeurs mutualistes et présent au cœur même de la stratégie d’Harmonie Mutuelle, le principe de développement responsable est intégré à toutes nos réflexions. Désormais, nous avons pour ambition qu’il se déploie au sein de chacune de nos activités par nos pratiques professionnelles.

En simultané de notre chantier de fusion, le processus d’intégration des questions sociétales dans le projet de développement d’Harmonie Mutuelle a été lancé dès la fin 2011. Cette année 2012 marque le lancement de notre démarche de responsabilité sociétale, impulsée par l’équipe dirigeante et approuvée par l’Assemblée Générale du 17 octobre 2012.

Nous avons choisi de nous appuyer sur le référentiel international d'application volontaire ISO 26000 pour établir un diagnostic méthodique et exhaustif des impacts de nos décisions et de nos activités sur les grands enjeux sociétaux et sur l'environnement. Ce diagnostic a impliqué en 2012 une centaine de collaborateurs et d'élus.

Il nous a permis de définir quatre axes majeurs de mise en œuvre de la responsabilité sociétale au sein de notre stratégie en lien avec les grands enjeux sur lesquels nous sommes légitimes à agir : l'accès à la santé et au bien-être, le dialogue et l'innovation, les femmes et les hommes, le lien entre santé et environnement.

Dès 2012, nous avons travaillé à la présentation des actions déjà menées au regard de leur contribution à ces enjeux. Cela témoigne de notre anticipation collective et de notre volonté à intégrer depuis de nombreuses années la dimension de Responsabilité Sociétale.

C'est un vaste chantier qui s'ouvre à nous. En 2013, il s'agira de poursuivre cette construction et de gagner en maturité pour asseoir notre crédibilité. Il s'agira d'accompagner progressivement les managers et collaborateurs à intégrer les pratiques clés de RSE dans leurs pratiques professionnelles actuelles, et à en faire le reporting.

Comment va se décliner notre démarche de Responsabilité Sociétale ? En systématisant la prise en compte de nos impacts sur les grands enjeux sociétaux prioritaires et dans tous les champs de notre activité : les relations avec nos adhérents, la conception de nos produits et de nos services, le choix de

nos fournisseurs, de nos placements financiers, les échanges avec les professionnels de santé, la politique de ressources humaines, etc.

Nous avons des atouts pour réussir et entretenir une relation de confiance avec nos parties prenantes sous notre nouvelle configuration de première mutuelle santé de France. Forts de l'engagement et du soutien de nos élus, nous pouvons également compter sur nos collaborateurs, attachés au sens humaniste donné à leur activité et à la qualité de relation qu'ils entretiennent avec leurs parties prenantes, autant qu'à la recherche de l'efficacité opérationnelle et économique.

**Il nous appartient dorénavant de le prouver et d'en rendre compte dans la durée.**

# Être une mutuelle économiquement et socialement responsable

Face aux grandes mutations actuelles, au bouleversement des principaux modèles économiques, à des inégalités sociales et des risques environnementaux croissants, y compris en matière de santé, Harmonie Mutuelle, par ses valeurs mutualistes et son engagement, est investie d'une responsabilité qui s'inscrit au cœur même de sa stratégie.

Les fondements du mutualisme s'imposent plus que jamais comme des valeurs d'actualité. Solidarité entre adhérents, accès à une complémentaire santé sans exclusion liée à l'âge ou à l'état de santé, démocratie, indépendance et responsabilité commune. . . **autant de valeurs fortes qu'Harmonie Mutuelle défend depuis toujours et partage avec ses adhérents.**

Dans le contexte de la fusion, les dirigeants ont eu la ferme volonté de faire d'Harmonie Mutuelle un acteur majeur de la santé et de la protection sociale en dessinant un projet d'entreprise économiquement et socialement responsable.

**Cette prise en compte de la responsabilité sociétale dans la stratégie globale d'Harmonie Mutuelle – entreprise de l'économie sociale et solidaire à but non lucratif – a plus de sens que dans n'importe quel autre type d'entreprise.** Elle se doit d'être une incarnation des valeurs mutualistes, au service de la santé et de la défense d'un système de protection sociale durable.

## LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE INTÉGRÉE À LA STRATÉGIE GLOBALE POUR UN DÉVELOPPEMENT ENCORE PLUS RESPONSABLE

Sans perdre de vue son impératif de performance économique, Harmonie Mutuelle va ajouter à sa conduite un questionnement de ses pratiques et une mesure de ses impacts positifs ou négatifs sur la société. Cela aura pour bénéfice d'**améliorer son empreinte sociétale et environnementale, mais également de créer de la richesse** et de l'innovation tout en répondant aux attentes de ceux qui lui font confiance (adhérents, collaborateurs, partenaires).

## UN CADRE STRATÉGIQUE UNIQUE

Harmonie Mutuelle a souhaité anticiper l'obligation de reporting extra-financier (art. 225 de la loi Grenelle 2) à laquelle elle devra se soumettre en 2013, afin d'**inscrire sa démarche de responsabilité sociétale, au cœur des pratiques professionnelles, dans un cadre stratégique unique.**

La démarche de responsabilité d'Harmonie Mutuelle s'appuie sur la norme ISO 26000, cadre opérationnel de référence des enjeux de responsabilité



sociétale structuré par la communauté internationale. Cette norme définit comment les organisations peuvent et doivent contribuer à la responsabilité sociétale et trace sept questions centrales du développement à prendre en compte. Elle incite toutes les organisations à instaurer un dialogue avec leurs parties prenantes.

Pour une mise en perspective de ses valeurs et de ses métiers, Harmonie Mutuelle a choisi d'orienter sa politique de responsabilité autour de quatre grands thèmes : l'accès à la santé et au bien-être, dialogue et innovation, les femmes et les hommes, le lien entre santé et environnement. La responsabilité sociétale, pensée comme une démarche transversale, participe à la mise en commun des bonnes pratiques professionnelles et donne un champ de vision complémentaire en matière d'évolution de ces dernières.

S'engager dans des actions responsables vérifiables permet à Harmonie Mutuelle de **légitimer ses actions et de se différencier en créant de la valeur économique durable.**



## Les objectifs d'une démarche de responsabilité sociétale pour Harmonie Mutuelle

### FONDER

un projet d'entreprise autour de l'actualisation des valeurs du mutualisme.

### FAVORISER

une vision et des pratiques partagées fondées sur une activité économique et un système de protection sociale responsables.

### LÉGITIMER

des engagements au travers d'un dialogue crédible avec nos parties prenantes.

### INSTAURER

une différenciation compétitive autour de la création de valeur sociétale et d'un leadership de sens.

# Une stratégie globale créatrice de richesse et d'innovation

**Le développement responsable est au fondement même de la stratégie d'Harmonie Mutuelle. Après une phase diagnostique entraînant la participation de nombreux salariés, elle a élaboré en 2012 un référentiel RSE destiné à orienter son développement futur dans un cadre stratégique unique.**

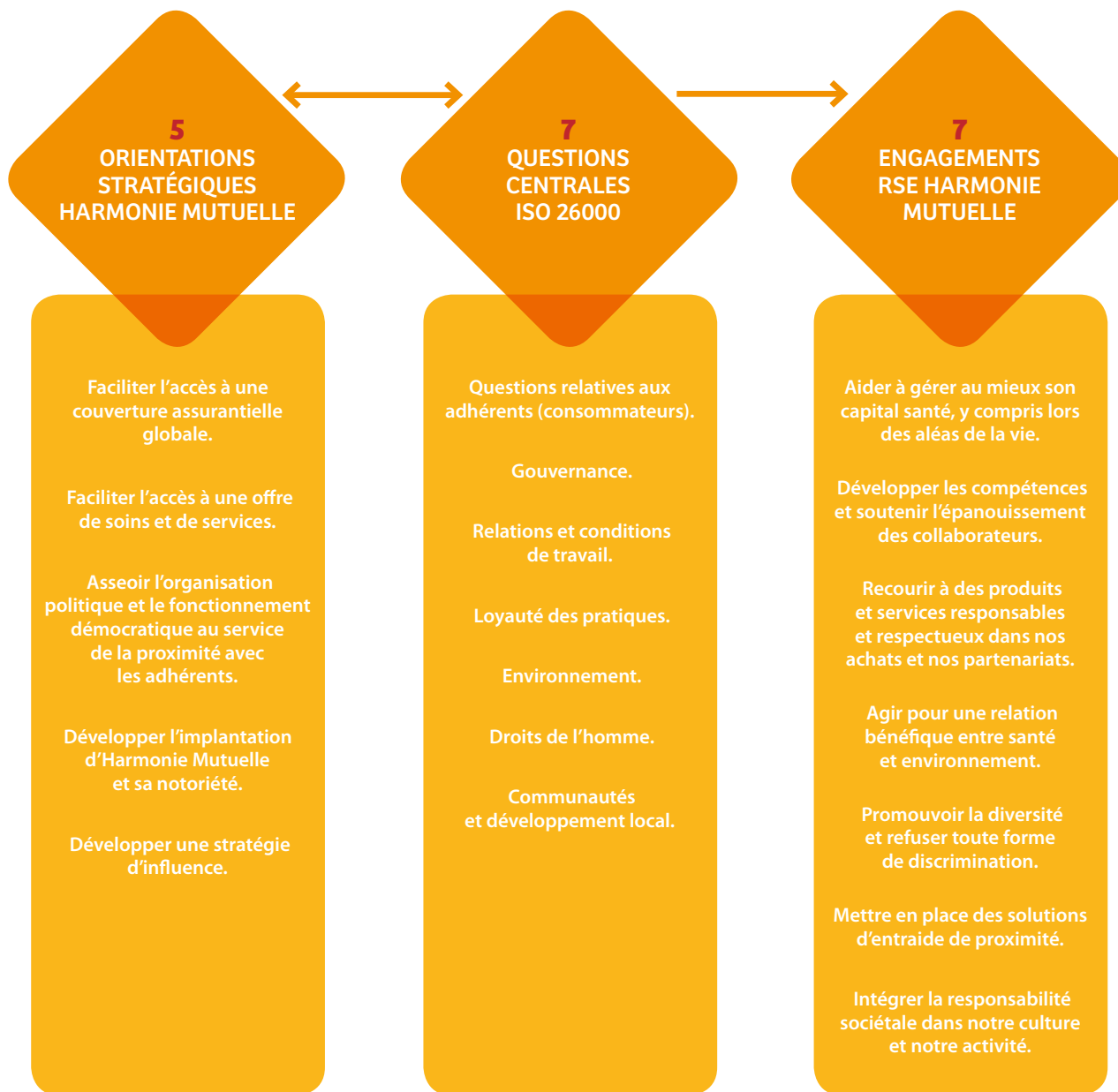
Harmonie Mutuelle est un acteur majeur de la protection sociale. Consciente de ses responsabilités vis-à-vis de ses adhérents, de ses collaborateurs, de ses partenaires, et plus largement vis-à-vis de l'organisation du système de protection sociale, **la mutuelle se doit d'intégrer dans le pilotage de son développement les impacts positifs et négatifs de ses activités sur la société.**

Son projet d'entreprise, qui s'inscrit dans une logique de développement responsable, intègre totalement ces enjeux autour de **cinq orientations stratégiques majeures :**

- faciliter l'accès à une couverture assurantielle globale ;
- faciliter l'accès à une offre de soins et de services ;
- asseoir l'organisation politique et le fonctionnement démocratique au service de la proximité avec les adhérents ;
- développer l'implantation d'Harmonie Mutuelle et sa notoriété ;
- développer une stratégie d'influence.

En confrontant ces orientations aux questions centrales du développement proposées par la norme ISO 26000, cadre de référence international sur la responsabilité sociétale, Harmonie Mutuelle a constaté que ses orientations stratégiques présentaient de nombreuses correspondances avec les grands enjeux recensés par cette norme.

Par la formalisation de sa politique de responsabilité sociétale, **Harmonie Mutuelle inscrit son développement dans un cadre stratégique unique, agrégeant aux expertises technique et économique**, la prise en compte de préoccupations sociales, sociétales et environnementales.



## Un cadre stratégique unique

## CONSTRUIRE PAR ÉTAPES LA POLITIQUE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

La méthodologie utilisée a consisté à établir un diagnostic RSE : identifier les parties prenantes (internes/externes) les plus significatives, dresser un état des lieux des impacts positifs et négatifs de la mutuelle sur ces parties prenantes et formaliser son référentiel RSE. Harmonie Mutuelle a ainsi confronté ses pratiques professionnelles aux 45 domaines d'action ISO 26000, priorisé ses domaines d'actions en fonction de ses impacts sur les parties prenantes, et mis en évidence ses axes prioritaires d'amélioration.

**Ce travail collaboratif a été réalisé par des forums participatifs**, un groupe de travail référentiel RSE, et a été supervisé par un comité d'orientation RSE (voir encadré). Le référentiel RSE d'Harmonie Mutuelle a pu ainsi être élaboré. Il est structuré autour de quatre enjeux clés :

- **l'accès à la santé et au bien-être**, qui doit être aisé pour tous ;
- **le dialogue et l'innovation**, pour encourager les comportements responsables ;
- **les femmes et les hommes**, afin de développer l'épanouissement des collaborateurs ;
- **le lien entre santé et environnement**, pour participer à une prise de conscience



BRUNO CÉRON,  
DIRECTEUR DE LA STRATÉGIE  
ET DES PARTENARIATS

*“En entrant dans une  
logique de développement  
responsable, nous  
envisageons notre métier avec  
un éclairage complémentaire  
ouvrant  
de nouveaux horizons, et nous  
favorisons l'innovation  
par le dialogue avec  
nos parties prenantes.”*

collective des effets de l'environnement sur la santé et réciproquement.

**Ce référentiel, qui se décline en 7 engagements et 14 pratiques clés RSE**, sera intégré dans les pratiques professionnelles et dans les plans d'actions métiers. La phase de déploiement consistera à transmettre à l'ensemble des collaborateurs la vision et les moyens nécessaires à l'intégration des pratiques clés RSE dans leurs activités quotidiennes.

**Elle va donner l'opportunité à Harmonie Mutuelle de questionner ses pratiques et ses engagements**

**au regard des valeurs mutualistes, d'innover pour améliorer sa performance économique en veillant à son empreinte sociétale et environnementale**, et de répondre aux attentes de ceux qui lui font confiance au quotidien (adhérents, collaborateurs, partenaires).



## DES INSTANCES COLLABORATIVES SPÉCIFIQUES

Afin de structurer sa démarche RSE, Harmonie Mutuelle a créé plusieurs instances collaboratives :

- un comité d'orientation composé de 9 directeurs et 2 élus, en charge d'orienter le chantier pour favoriser la légitimité et la pertinence de la démarche et faciliter son intégration dans les activités d'Harmonie Mutuelle ;
- un groupe de travail référentiel RSE, composé de 19 salariés nommés par les directeurs métiers, a été chargé, de décembre 2011 à juin 2012, d'établir le diagnostic RSE et de formaliser une proposition de référentiel RSE ;
- des forums participatifs qui ont eu lieu fin 2011, mobilisant 70 salariés et 20 élus. L'objectif était d'initier la dynamique, de favoriser l'appropriation de la démarche, et de récolter une première matière contributive au diagnostic RSE.

## Les 4 piliers de la politique de responsabilité sociétale d'Harmonie Mutuelle



FLORENCE MORGEN,  
DIRECTRICE RESPONSABILITÉ  
ET INNOVATION SOCIÉTALES

*“Les missions de la DRIS portent sur la politique RSE et la stratégie digitale. Cette association dans la réalité s’avère novatrice et riche car elle connecte la mutuelle à la société, au cœur d’un développement responsable.”*

La politique de responsabilité sociétale d'Harmonie Mutuelle est conduite par la Direction responsabilité et innovation sociétales (DRIS) au sein de la Direction Stratégie et Partenariats.



# L'accès à la santé et au bien-être

**Pour une santé responsable** / Acteur global de santé, Harmonie Mutuelle protège ses adhérents en cas de difficultés de santé et a le devoir de permettre à chacun d'eux d'agir de façon consciente et volontaire, donc responsable, pour préserver leur capital santé. Acteur de prévention et de promotion de la santé, la mutuelle doit prendre en compte les éléments connus, mais aussi émergents pour sensibiliser ses adhérents tout en veillant à ce qu'ils puissent bénéficier d'une couverture santé de qualité, y compris face aux aléas de la vie.

## La santé est un droit.

La Déclaration universelle des droits de l'homme affirme clairement le droit au meilleur niveau de santé possible, le droit à l'éducation et le droit à la sécurité sociale. Le droit à la santé figure également dans notre Code du travail, au regard des salariés, ou encore dans le Code du commerce pour la protection et la sécurité des consommateurs. En dépit de ces droits affirmés, **l'inégalité d'accès aux soins ne cesse de se creuser**. Une inégalité à la fois financière avec le désengagement de l'assurance-maladie et l'augmentation des coûts de santé, socio-économique par rapport à la baisse du pouvoir d'achat des ménages, géographique avec les déserts médicaux, mais aussi en matière d'accès à l'information.

Face à cette réalité, les engagements d'Harmonie Mutuelle prennent tout leur sens, puisqu'il s'agit d'« **aider à gérer au mieux son capital santé, y compris lors des aléas de vie** » et de « **mettre en place des solutions d'entraide de proximité** ». Ces engagements, Harmonie Mutuelle les prend vis-à-vis de ses collaborateurs, de ses adhérents, des populations sur les territoires, et en particulier de celles fragilisées.

”

MANUEL PORTAIS,  
RESPONSABLE RÉGIONAL RÉSEAU  
ASSISTANCE SOCIALE

*“Les équipes sociales sont très sensibilisées au développement de la culture des déterminants de santé. Elles accompagnent régulièrement les adhérents sur leurs comportements, leurs modes de vie ou leur relation aux médicaments.”*

### PRÉVENTION ET PROMOTION DE LA SANTÉ

Conduire des actions de prévention et de promotion de la santé découle très logiquement des convictions d'Harmonie Mutuelle. De fait, en proposant des programmes de prévention et de sensibilisation dès le plus jeune âge, la mutuelle s'inscrit bien dans une approche responsable. **La prévention permet de créer de la valeur économique** en

participant à limiter les dépenses de soins, ainsi que de la valeur sociétale en procurant du bien-être aux populations et en contribuant à préserver leur santé.

### ACCÈS AUX SOINS

**Permettre à tous ses adhérents d'accéder à des soins de qualité est une valeur fondatrice d'Harmonie Mutuelle.** Cela signifie garantir des niveaux de remboursement suffisants pour tous et un accompagnement même en situation de rupture. **Harmonie Mutuelle refuse une médecine à deux vitesses.**

Elle conduit un dialogue soutenu avec les professionnels de santé et instaure des conventionnements qui permettent un accès à des soins de qualité et une réduction du reste à charge de l'adhérent.

Cela signifie également ne laisser personne au bord de la route. À l'heure où les exclus de l'assurance complémentaire santé sont de plus en plus nombreux, Harmonie Mutuelle souhaite faciliter l'accès aux soins pour les populations les plus démunies. Ainsi, en partenariat avec plusieurs mutuelles, Harmonie Mutuelle proposera, dès le premier semestre 2013 et sur tout le territoire, une garantie santé de qualité accessible à tous les bénéficiaires de l'aide à l'acquisition d'une complémentaire santé (ACS). Par ailleurs, les adhérents ayant perdu leur emploi bénéficient déjà d'une exonération de deux mois de cotisations (*voir p. 15*).



« La politique de prévention a pour but d'améliorer l'état de santé de la population en évitant l'apparition, le développement ou l'aggravation des maladies ou accidents, et en favorisant les comportements individuels et collectifs pouvant contribuer à réduire le risque de maladie et d'accident. À travers la promotion de la santé, cette politique donne à chacun les moyens de protéger et d'améliorer sa propre santé. »

Source: Article L1417-1 du Code de la santé publique.

## L'ACCÈS À LA SANTÉ ET AU BIEN-ÊTRE

*Les actions déjà réalisées et présentées ici montrent la continuité de l'engagement responsable des mutuelles qui ont constitué Harmonie Mutuelle.*

### La santé gagne l'entreprise

Affichant la volonté d'Harmonie Mutuelle de développer ses actions de prévention au plus près de ses adhérents, le programme « La santé gagne l'entreprise » s'adresse aux entreprises adhérentes et s'articule autour de trois niveaux de service :

1. des outils d'information, les Zooms (sur l'alimentation, le stress, le tabac, l'activité physique, les gestes et postures), qui comprennent un guide de conseils pratiques, trois affiches de sensibilisation, des articles et un quiz ;
2. des rendez-vous prévention animés par des intervenants formateurs, experts sur les questions de santé en entreprise, autour de trois thèmes : santé au travail et ressources humaines, gestion du stress, mode de vie et travail ;
3. un accompagnement personnalisé à la prévention. Il débute par un diagnostic de la santé des salariés, réalisé grâce à des entretiens individuels, et à la diffusion d'un questionnaire de santé confidentiel. Ce diagnostic porte sur des thématiques variées telles que l'alimentation, l'activité physique, le stress, le moral, le sommeil et la fatigue, etc. Une fois le diagnostic finalisé, un plan d'actions spécifiques est proposé à l'entreprise.

### Objectif zéro carie

Cette opération expérimentale particulièrement innovante consiste à encourager la santé bucco-dentaire des parents et de leurs enfants dès le premier âge. Ce dépistage précoce s'inscrit en amont et dans la complémentarité des actions de l'assurance-maladie, dont le programme M'T dents concerne les enfants à partir de 6 ans. La santé bucco-dentaire des enfants est en effet primordiale tant elle peut influencer la santé future.

Dans le programme mis en œuvre par Harmonie Mutuelle, le premier rendez-vous se déroule alors que l'enfant a 6 mois. Il permet de faire une projection en termes de risques pour l'enfant et, par la même occasion, d'établir un bilan dentaire des parents. Deux autres rendez-vous sont prévus lorsque l'enfant atteint ses 2, puis ses 3 ans. Un protocole complet a été mis au point pour permettre aux dentistes de réaliser ces examens, d'interroger les parents sur les habitudes alimentaires de la famille, de prodiguer des conseils, etc. L'expérimentation a vocation à être déployée sur tous les territoires, après un constat quantifié des impacts bénéfiques par une évaluation de santé publique, dont les résultats sont attendus fin 2014.







## Faire preuve de solidarité en cas de perte d'emploi

Pour venir en aide à ses adhérents en situation de rupture professionnelle, Harmonie Mutuelle a instauré, en 2012, un dispositif leur permettant de conserver leur assurance complémentaire santé en dépit d'une situation financière difficile. Ainsi, en cas de perte d'emploi, les adhérents ayant un contrat santé individuel depuis plus de deux ans bénéficient d'une exonération de deux mois de cotisations, ayants droit inclus. Ce soutien peut être complété, sans conditions de ressources, par des aides du fonds d'action sociale et des conseils sur les droits et les démarches à entreprendre.

## Accès à la santé et au bien-être, Les engagements





# Dialogue et innovation

**Engager un dialogue collaboratif avec les parties prenantes** / innover dans les processus fait partie des priorités majeures d'Harmonie Mutuelle afin d'élaborer des offres véritablement responsables prenant en compte les impacts sur la société.

## Entretenir un dialogue régulier et participatif

est source d'une innovation utile pour les adhérents comme pour la société. Ainsi Harmonie Mutuelle s'attache à toujours mieux connaître ses parties prenantes, qu'il s'agisse de ses adhérents, des professionnels de santé, des offreurs de soins ou de ses partenaires en matière de prévention santé.

### UN DIALOGUE PARTICIPATIF ET RÉGULIER

Une connaissance de ses parties prenantes, régulièrement mise à jour, **permet à Harmonie Mutuelle d'apporter des réponses en cohérence avec leurs attentes.**

Au travers de sa démarche de responsabilité sociétale, Harmonie Mutuelle va renforcer encore ce dialogue par la mise en place de nouvelles approches dans la sollicitation de ses parties prenantes, notamment par une cartographie de celles-ci, d'une part, et la mise à disposition d'outils permettant de créer du lien de façon collaborative et à distance, d'autre part.

### CONJUGUER RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE ET INNOVATION

Ce dialogue s'avère essentiel pour innover de façon constructive. L'enjeu en la matière est en effet de parvenir à **créer de l'utilité**, par exemple pour générer de nouvelles offres ou services responsables. Le nouveau concept d'agences Harmonie Mutuelle, élaboré à partir d'un dialogue

soutenu avec ses adhérents, en est une bonne illustration. De même, lors de la mise en place du réseau Kalivia, des discussions approfondies avec les professionnels de l'optique ou de l'audition ont permis de mettre en place de véritables chartes de qualité (voir p. 18).

**La responsabilité sociétale est désormais intégrée au cœur même de la démarche d'élaboration des offres.** La direction stratégie de l'offre & innovation a été désignée direction pilote dès 2012, afin d'intégrer les pratiques clés RSE dans les étapes du processus de création de nouvelles offres et de nouveaux services.

”

JEAN-PIERRE PRIOUL,  
PRÉSIDENT 2012  
DE LA COMMISSION  
DES GARANTIES.

*“Notre commission d'élus constitue un lieu de suggestion, de maturation des sujets, de dialogue. Son objectif est de permettre à la mutuelle de rester solvable au bénéfice des mutualistes qui ont contribué à la construire.”*

”

PIERRE BRUN,  
DIRECTEUR STRATÉGIE  
OFFRE & INNOVATION

*“Dans le domaine des offres, le fait de réaliser une médiane entre valeur économique et valeur sociétale modifie profondément notre manière d'envisager l'innovation.”*

## DIALOGUE ET INNOVATION

*Les actions déjà réalisées et présentées ici montrent la continuité de l'engagement responsable des mutuelles qui ont constitué Harmonie Mutuelle.*

### Des agences répondant aux besoins de celles et ceux qui les fréquentent

Pour élaborer son nouveau concept d'agences, Harmonie Mutuelle a ouvert le dialogue avec ses adhérents. Entre 2011 et 2012, des tables rondes, complétées de visites en agences, ont présidé à la conduite d'études partout en France auprès des prospects et adhérents, qu'ils soient anciens ou nouveaux, qu'ils se rendent en agence ou non... Ce dialogue a permis de constater que les échanges avec les conseillers étaient qualitatifs, tout en identifiant un besoin d'une meilleure accessibilité à l'information. Harmonie Mutuelle a décidé d'accroître le dynamisme de l'accueil, en optimisant les services proposés pour concevoir des agences parfaitement adaptées aux attentes de la clientèle. Ce « mieux accueillir » sans exclusion passe par exemple par le fait de devenir le premier réseau équipé de bornes audio-interactives destinées aux non-voyants, d'installer des amplificateurs sonores pour les malentendants, ou encore d'apporter la bonne information par la création de vidéos conseil.



### Kalivia, le résultat d'une concertation avec les professionnels

La création de Kalivia Optique et Kalivia Audio, réseaux regroupant plus de 4 200 opticiens et 1 000 audio-prothésistes, résulte d'une concertation avec les partenaires concernés. Ces derniers s'engagent sur des chartes de qualité fondées sur la réglementation et les meilleures pratiques de leurs professions. En contrepartie de politiques tarifaires maîtrisées, les professionnels conventionnés voient leur clientèle augmenter par l'effet réseau. Les adhérents d'Harmonie Mutuelle, grâce à Kalivia, réalisent en moyenne une économie de 40 % sur les verres et 27 % sur un équipement complet (verres + monture). Par ailleurs, eux-mêmes et leurs ayants-droit peuvent bénéficier d'une réduction tarifaire de plusieurs centaines d'euros sur les équipements audio.

### Des échanges constructifs avec les adhérents et les élus

Au travers de ses commissions, Harmonie Mutuelle a une large pratique de concertation et de dialogue par l'intermédiaire de ses élus. La commission en charge des garanties intègre les adhérents comme parties prenantes dans l'élaboration des produits et services de la mutuelle. Les travaux de cette commission font l'objet de nombreux échanges avec les élus et des représentants des différents services de l'entreprise. Les élus

de l'ensemble des territoires sont sollicités pour faire remonter les informations et s'exprimer au travers de débats souvent très riches. Engagés, responsables et soucieux de parvenir à la meilleure offre aux meilleures conditions, ils ont par exemple rejeté l'opportunité de conquérir de nouveaux adhérents en proposant des mois d'adhésion gratuits, car le manque à gagner aurait été supporté par l'ensemble des adhérents.

## Des placements socialement responsables

En matière de placements financiers, Harmonie Mutuelle s'est engagée dans une démarche socialement responsable à la demande des élus, et possède un fonds commun de placement ISR (Investissement socialement responsable), basé sur la méthode dite « ESG » pour *Environnement, Social et Gouvernance*. À travers vingt critères génériques et vingt autres spécifiques,

par secteur d'activité, la méthode, appliquée mondialement, passe au crible la politique sociétale et environnementale, mais aussi la gouvernance des États et des entreprises privées. Le fonds d'Harmonie Mutuelle atteint aujourd'hui 73 millions d'euros d'encours, ce qui représente 6% des placements de la mutuelle.

## Dialogue et innovation, les engagements





# Les femmes et les hommes

**La préservation des emplois et la gestion des compétences** /des collaborateurs sont depuis toujours au centre de la conduite d'Harmonie Mutuelle. Les valeurs mutualistes placent l'humain et la solidarité au cœur de chaque décision, d'un point de vue stratégique et opérationnel. Pour Harmonie Mutuelle, elles se traduisent par la volonté de développer les compétences des collaborateurs, de soutenir leur épanouissement, de promouvoir la diversité et de refuser toute forme de discrimination.

## Harmonie Mutuelle s'est engagée dès l'origine de sa création pour une fusion socialement réussie, par et pour ses

collaborateurs. La fusion ayant donné naissance à Harmonie Mutuelle démontre qu'un regroupement de grande ampleur peut concilier des enjeux économiques et sociaux : placer les femmes et les hommes au centre de la réorganisation tout en se développant de façon importante pour devenir la première mutuelle santé de France. **Trois engagements forts ont été pris par la direction générale auprès de l'ensemble des salariés dès l'amorce du projet :** maintenir l'emploi, développer les compétences, mettre en place et conduire un dialogue social constant entre les différentes instances des mutuelles, les comités d'entreprise, les représentants du personnel et les syndicats. Toute cette logique s'inscrit pleinement dans la droite ligne du référentiel RSE d'Harmonie Mutuelle.

### DES ACCORDS SOCIALEMENT RESPONSABLES

Dépassant le simple cadre légal, cette concertation soutenue a été formalisée avant la fusion, entre mars 2011 et décembre 2012, par différents accords. Après la signature d'un accord de méthode sur la conduite du dialogue et des travaux, un accord de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences a été trouvé. Il permet de veiller à l'employabilité des salariés tout au long de leur parcours professionnel, dans le respect de la diversité et de l'égalité des chances.

”

CAROLINE LEBRUN,  
DRH

*“Notre secteur d'activité, inscrit dans l'économie sociale et solidaire, nous a toujours incités à placer les femmes et les hommes au centre de nos préoccupations, quand une décision majeure doit être prise ou quand il s'agit de concevoir nos politiques de ressources humaines.”*

S'en est suivi un accord sur le processus de fusion à proprement parler. Pour finir, un accord de convergence entre la direction générale et les fédérations syndicales a défini un statut social harmonisé pour l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, reposant à la fois sur une volonté d'équité (mêmes règles, mêmes avantages pour l'ensemble des salariés) et une logique d'équilibre (recherche du meilleur compromis) (voir encadré p. 23).

### ACCOMPAGNER LES COLLABORATEURS LORS DE LA FUSION

**Une entreprise responsable est une entreprise qui fait tout pour garder ses collaborateurs et, sur ce point, Harmonie Mutuelle a réussi sa transformation.** Cette démarche de concertation responsable, innovante et proactive a notamment permis de tenir

l'engagement du maintien de chacun de ses 4 300 collaborateurs dans l'emploi, sans opérer un seul licenciement, sans mobilité géographique subie, tout en déployant intelligemment les ressources. Un plan de gestion actif de l'emploi a été construit, complété d'une bourse à l'emploi pour diffuser en interne les offres de postes à pourvoir : 250 postes ont été concernés. Les salariés disposaient en outre, sur chaque site, d'un espace mobilité permettant une prise en charge et un accompagnement de chaque cas particulier par des spécialistes des ressources humaines et de la formation. D'importants moyens ont été mis en œuvre, puisque le plan de formation a mobilisé 3 % de la masse salariale.

### DES ENGAGEMENTS ANCRÉS DANS LA VIE DE LA MUTUELLE

La volonté de placer l'humain au cœur des préoccupations guide également l'approche opérationnelle et les pratiques managériales de la mutuelle au quotidien.

**Le « bien travailler ensemble » constitue en soi un objectif,** au même titre que la performance économique. Harmonie Mutuelle travaille ainsi à la stabilisation organisationnelle du modèle et au développement d'une culture managériale innovante. Une ambition : renforcer le management de proximité pour favoriser l'appropriation d'une vision commune et partagée.

## LES FEMMES ET LES HOMMES

Les actions déjà réalisées et présentées ici montrent la continuité de l'engagement responsable des mutuelles qui ont constitué Harmonie Mutuelle.

”

CAROLINE LEBRUN,  
DRH

*“Cette réorganisation s'avère porteuse d'opportunités pour les salariés. Elle nous permettra aussi de développer et de pérenniser une culture managériale de proximité. L'idée de construire la nouvelle entité de manière consensuelle était partagée au plus haut niveau. Elle supposait une bonne écoute et une large concertation.”*



## Diversité, l'exemple de la Mission Handicap

La politique ressources humaines d'Harmonie Mutuelle promeut la diversité sous toutes ses formes : handicap, employabilité des seniors, égalités professionnelles. Pour exemple, la Mission Handicap s'attache à favoriser l'embauche de travailleurs handicapés et intègre cette dimension dans les procédures de recrutement. Elle maintient dans leurs fonctions les salariés se retrouvant en

situation de handicap et les accompagne dans la reconnaissance de leur statut de travailleur handicapé. Elle met en place les aménagements nécessaires sur leur poste de travail. Elle accueille également des stagiaires handicapés pour leur faire découvrir ses métiers ou les accompagner dans le cadre d'une reconversion professionnelle.



## Homogénéisation des statuts sociaux pour tous les collaborateurs

Un accord de convergence régissant le statut social des collaborateurs d'Harmonie Mutuelle, soit les 4 300 salariés issus des mutuelles fusionnées, garantit les mêmes règles et avantages à chacun.

À partir d'une quinzaine d'accords d'entreprise préexistants, il met en place les règles de vie communes pour ces collaborateurs, dans un respect mutuel et une volonté d'équité.

## Les femmes et les hommes, les engagements





# Santé et environnement

**La santé et l'environnement, deux notions indissociables** / Consciente des impacts réciproques entre santé et environnement, Harmonie Mutuelle a choisi de prendre la parole et s'engage à informer ses adhérents sur les risques actuels et les grands enjeux de demain. « Agir pour une relation bénéfique entre santé et environnement » suppose en effet une prise de conscience de tous pour une action collective.

## Pour Harmonie Mutuelle, le diagnostic RSE a permis de prendre toute la mesure de l'ampleur des impacts

réiproques entre l'environnement et la santé. On connaît les effets de l'environnement sur notre santé. La qualité de l'air (pollution extérieure ou intérieure) en est le meilleur exemple, avec ses conséquences respiratoires, et plus généralement, un grand nombre de maladies chroniques. **Prendre soin de l'environnement, c'est donc prendre soin de sa santé. En revanche, on réalise moins dans quelle mesure nos pratiques en matière de santé impactent les écosystèmes naturels,** notamment par la dissémination moléculaire: résidus d'antibiotiques, d'anxiolytiques et de contraceptifs rejetés dans les eaux usées, médicaments jetés dans les ordures ménagères. Ces molécules impactent les cultures ou la qualité des cours d'eau et se retrouvent dans les nappes phréatiques. Les conséquences à moyen et long termes sur la santé sont notables, notamment en matière de résistance croissante aux antibiotiques ou de fertilité masculine.

### CONJUGUER INFORMATION ET PRÉVENTION

Ce constat a conduit Harmonie Mutuelle à s'interroger sur la nature de la contribution qu'elle devait avoir pour réduire le phénomène. **Elle souhaite donner une impulsion collective pour une prise de conscience globale du lien entre environnement et santé,**

”

BRUNO CÉRON,  
DIRECTEUR DE LA STRATÉGIE  
ET DES PARTENARIATS

*“La démarche de responsabilité sociétale est source d'une prise de conscience qui permet d'aller plus loin qu'on ne le faisait auparavant sur certains aspects environnementaux tels que la problématique du médicament.”*



une relation de causes à effets à l'heure actuelle encore peu comprise. Harmonie Mutuelle veut interpeller chacun sur ses comportements pour favoriser l'action individuelle et collective. C'est ainsi que la voie de la prévention, de la pédagogie et de la sensibilisation de l'ensemble

de ses parties prenantes, notamment des collaborateurs, des adhérents, des professionnels de santé, a été privilégiée.

**Il s'agit de donner les clés des risques potentiels afin d'informer et d'aider chacun** à se prémunir et à limiter

l'impact de ses comportements santé sur l'environnement. Les actions de prévention et de promotion de la santé ont des effets directs sur l'environnement. Elles permettent notamment de moins ou mieux jeter les médicaments grâce aux filières dédiées, ou de réduire leur utilisation en amont.

...

”

ANNE-MARIE GUIMBRETIERE,  
DIRECTRICE PRESSE  
ESSENTIEL SANTÉ MAGAZINE,  
ESSENTIEL SANTÉ BLOG

*“Nous devons éveiller nos adhérents sur l'impact et l'influence sur l'environnement de leurs comportements. C'est pourquoi nous traitons de l'environnement en tant que déterminant de santé sur lequel chacun peut agir.”*

## SANTÉ ET ENVIRONNEMENT

Les actions déjà réalisées et présentées ici montrent la continuité de l'engagement responsable des mutuelles qui ont constitué Harmonie Mutuelle.

### ••• LIMITER LES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX DE LA MUTUELLE

En s'engageant à « Agir pour une relation bénéfique entre santé et environnement », **Harmonie Mutuelle entend contribuer à un environnement plus sain, y compris au travers de sa manière d'exercer son activité, soit directement, soit indirectement.**

Harmonie Mutuelle s'attache à identifier, en analysant ses propres pratiques, ses impacts environnementaux en vue de les maîtriser et de les réduire. Ainsi cette approche se traduit par la mise en place d'une méthodologie *ad hoc* pour réaliser un bilan d'empreinte environnementale de la mutuelle (*voir encadré*). Il s'agit pour Harmonie Mutuelle de développer des actions spécifiques de réduction de son empreinte, mais aussi d'intégrer systématiquement la valeur environnementale dans ses décisions, ses actions et ses comportements.



## Un bilan d'empreinte environnementale spécifique

Le bilan d'empreinte environnementale qu'Harmonie Mutuelle mettra en œuvre en 2013 résulte d'une méthodologie élaborée sur mesure permettant d'évaluer, maîtriser et réduire son empreinte environnementale. Une approche qui donne la possibilité à Harmonie Mutuelle d'être en maillage et en parfaite résonance avec son référentiel d'engagements RSE, certaines actions ayant

des conséquences environnementales et sociétales. Un exemple parmi d'autres : le sujet des trajets domicile-travail des collaborateurs concerne à la fois l'économie des ressources naturelles et la réduction des émissions de CO<sub>2</sub>, mais aussi la dimension sociale, car elle peut permettre de limiter la discrimination due à l'éloignement géographique.

## Informer, un enjeu prioritaire

La publication externe d'Harmonie Mutuelle, *Essentiel Santé Magazine* (adressée aux adhérents) et ses versions en ligne, consacrent régulièrement des articles à l'environnement en tant que déterminant de santé majeur. Ainsi le magazine informe les lecteurs sur l'effet de l'environnement sur la santé et sur les conséquences de l'usage des soins médicaux sur l'environnement. Il prône une information directe, transparente et vérifiée. Il est là pour ouvrir le débat, échanger des regards

même divergents, confronter des spécialistes et parler sans tabou. Le magazine est aussi là pour donner envie d'agir. La revue a ainsi abordé des thématiques telles que la question des radiofréquences, le recyclage des déchets électroniques, la pollution intérieure, la consommation responsable ou encore les écogestes du quotidien. Elle rend également compte de certaines actions environnementales à visée sociétale, comme la création de jardins partagés ou le réemploi des objets usagés.

## Santé et environnement, Les engagements



# Appropriation et déploiement

## DÉPLOYER LA DÉMARCHE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE AU CŒUR DE L'ENTREPRISE

L'appropriation des engagements et pratiques clés RSE contribue à favoriser le développement d'Harmonie Mutuelle en la rendant plus responsable vis-à-vis des enjeux sociétaux. Amorcée fin 2012, la phase de déploiement vise à transmettre à l'ensemble des collaborateurs la vision et les moyens nécessaires à l'intégration de ces pratiques dans leurs activités.

**Harmonie Mutuelle a commencé l'intégration progressive du référentiel RSE dans les pratiques professionnelles et les plans d'actions. Cette intégration s'est organisée autour de trois phases.**

### CADRAGE DES GRANDS PRINCIPES DE DÉPLOIEMENT

D'octobre 2012 à janvier 2013, cette phase a porté sur :

- la validation du référentiel;
- la détermination et la validation de pratiques clés RSE;
- la validation de la feuille de route de déploiement;
- le cadrage de la constitution du réseau

d'acteurs relais;

- l'officialisation du lancement du déploiement;
- l'intégration des pratiques clés RSE dans une direction pilote.

### SENSIBILISATION, APPROPRIATION, INTÉGRATION

D'octobre à novembre 2012, sous la conduite de la Direction responsabilité et innovation sociétales (DRIS), des rencontres ont été organisées avec les directions métiers. L'objectif? Accompagner les directions dans l'intégration du référentiel RSE dans leurs plans d'actions métier durant 2013.

### La constitution d'un réseau d'acteurs relais RSE issus des différentes directions métiers et régions

opérationnelles a été initiée dès octobre 2012, pour accompagner la phase de sensibilisation et d'appropriation. La création de ce réseau a pour objectif de démultiplier opérationnellement la feuille de route de déploiement, et permet ainsi de créer les conditions de l'intégration du référentiel RSE partout et par tous. Ce relais opérationnel est en effet

nécessaire du fait de l'étendue géographique des activités d'Harmonie Mutuelle et de la forte autonomie laissée aux régions dans la mise en œuvre de leurs plans d'actions. Il permet aussi d'être au plus près de l'activité et de détecter et partager les bonnes pratiques pour les généraliser.

Acteurs déterminants du déploiement du référentiel RSE, **les missions des acteurs relais s'organisent autour de quatre axes :**

- relais d'appropriation;
- relais d'information et de reporting;
- soutien technique et méthodologique;
- soutien partenarial.

Ils ont ainsi vocation à :

- animer la démarche RSE dans leur direction et à intégrer le référentiel RSE au cœur des pratiques individuelles et collectives;
- organiser le processus de collecte des informations liées au déploiement RSE (pratiques déjà intégrées, maturité, actions de progrès);
- rendre compte régulièrement et de façon transversale des conditions d'intégration et des actions déployées;

- exercer une veille interne et externe sur les bonnes pratiques, les enjeux ou parties prenantes émergentes, les risques d'image, la réglementation...

La perspective 2013 sera d'intégrer progressivement la démarche de responsabilité sociétale dans :

- les plans d'actions des métiers et des régions;
- le portefeuille de produits et services;
- la politique de mécénat.

### DIALOGUE ET REPORTING

En 2013, en matière de responsabilité sociétale, un certain nombre d'obligations légales s'imposent, et notamment l'élaboration d'un Rapport BGES (Bilan des émissions de gaz à effet de serre) et la publication annuelle d'un rapport RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises).

Pour répondre à ces obligations, Harmonie Mutuelle s'attachera à :

- cartographier ses parties prenantes et identifier les points de convergence et de divergence;
- engager le dialogue au travers de la mise en place d'un processus;
- formaliser les instances de suivi, de contrôle et d'actualisation;
- organiser le reporting : définir les indicateurs et formaliser les outils de collecte ainsi que de suivi;
- établir un bilan d'empreinte environnementale sur mesure.



## LES 14 PRATIQUES CLÉS RSE

**Pour faciliter l'intégration de sa démarche de responsabilité sociétale au cœur de ses activités, Harmonie Mutuelle a défini 14 pratiques clés :**

**Intégrer** et valoriser le critère d'empreinte environnementale, sociale et sociétale dans ses actions, le choix de ses projets et ses comportements.

**Partager** ses pratiques de responsabilité sociétale.

**Dialoguer** avec ses parties prenantes de manière collaborative.

**Prendre en compte** l'égalité des chances et de traitement dans ses pratiques.

**Assurer** la qualité de vie au travail (physique, mental, social).

**Être acteur** de son employabilité en co-responsabilité avec l'entreprise.

**Réduire** son empreinte environnementale sur 5 enjeux : papier / carburant / électricité / eau / déchets.

**Sensibiliser** ses parties prenantes à la relation santé / environnement.

**Promouvoir** les capacités des acteurs à innover de façon responsable dans ses pratiques professionnelles, ses offres et sa sphère d'influence.

**Être acteur** de solidarités dans sa sphère professionnelle.

**Contribuer** à la réduction de l'impact environnemental des médicaments (achetés, consommés et non consommés).

**Développer** la culture des déterminants de santé.

**S'approprier** les clés permettant d'adopter un comportement responsable en matière de santé.

**Permettre** l'expression de chacun concernant ses aléas de vie.

## Dialoguer avec nos parties prenantes: pour quoi faire?

**Les entreprises responsables ne peuvent exister ni se développer de façon pérenne sans assurer une relation de qualité avec la société et adopter un comportement réfléchi.**

Les parties prenantes d'Harmonie Mutuelle sont nombreuses: adhérents, collaborateurs, professionnels de santé et offreurs de soins, acteurs de la prévention santé, partenaires sociaux, fournisseurs, collectivités territoriales, pouvoirs publics, associations et ONG, presse... **Ce sont les acteurs sur lesquels notre activité a un impact direct ou indirect, positif ou négatif, ou à l'inverse les acteurs qui ont un impact direct ou indirect, positif ou négatif, sur notre activité.**

La démarche de responsabilité sociétale d'Harmonie Mutuelle vise à **prendre conscience des interactions** entre notre activité, nos territoires d'influence et nos environnements humains et naturels, au travers de nos parties prenantes significatives, et à enrichir les échanges pour prendre les meilleures décisions.



Nos actions sociétales élaborent pas à pas, à la fois une pertinence sociétale, et une efficacité économique. Elles sont intégrées à la stratégie d'Harmonie Mutuelle. Pour être acceptables au regard de nos parties prenantes, elles visent à :

- 1 - minimiser et prévenir les impacts négatifs de nos activités sur les enjeux de la société ;**
- 2 - accroître et favoriser nos impacts positifs sur ces enjeux sociétaux.**



Pour renforcer notre capacité à dialoguer sincèrement avec nos parties prenantes majeures, des solutions spécifiques seront établies par Harmonie Mutuelle, notamment via des outils dédiés, prenant en compte leurs particularités et leurs besoins :

- **nos adhérents** : au travers de notre organisation politique, de nos élus, nos adhérents s'expriment et votent les grandes décisions orientant la vie de la mutuelle et sa stratégie ;
- **nos collaborateurs** : leurs représentants ont participé à la fusion dans une démarche de dialogue et de concertation ;
- **nos prescripteurs** : par le développement de réseaux de professionnels, tel que Kalivia. L'Autorité de la concurrence estime d'ailleurs que le développement des réseaux de professionnels de santé est « favorable à la concurrence et aux intérêts des patients ».

Une des volontés d'Harmonie Mutuelle, au travers de la création et de la formalisation en 2012 du référentiel RSE, est de mieux comprendre et d'intégrer les logiques culturelles et les contraintes souvent divergentes entre les enjeux de société, nos différentes parties prenantes et nos problématiques d'entreprise. Une telle concertation permet d'introduire des questions et des réponses nouvelles dans la conduite de l'activité d'Harmonie Mutuelle, et d'**apporter notre énergie pour contribuer au développement soutenable de la société.**



## COMMENT HARMONIE MUTUELLE DIALOGUE AVEC SES PARTIES PRENANTES ?

### 1. Une approche méthodologique rigoureuse destinée à :

- définir et mettre en place le processus de concertation avec les parties prenantes ;
- cartographier et hiérarchiser les parties prenantes ;
- enrichir le premier diagnostic sociétal – qui a permis d'élaborer le référentiel RSE – par un diagnostic collaboratif et prospectif avec les parties prenantes ;
- formaliser et mettre en œuvre un plan de dialogue et de concertation avec elles ;
- former les acteurs et les facilitateurs à la responsabilité sociétale et au dialogue ;
- évaluer le processus de dialogue et en rendre compte.

### 2. Le rôle particulier de la Direction responsabilité et innovation sociétales dans la relation aux parties prenantes.

Elle est chargée d'articuler le déploiement de la politique de responsabilité sociétale et l'interaction d'Harmonie Mutuelle avec la société grâce aux technologies digitales et aux médias sociaux. Cela permet de garantir une convergence entre l'efficacité des actions et leur pertinence sociétale telle qu'exprimée par les parties prenantes. Cette convergence ne signifie pas la formalisation d'un consensus ou d'un accord avec chacune d'entre elles. Convergence signifie la capacité à interagir avec les parties prenantes d'Harmonie Mutuelle, pour trouver, dans la mesure du possible, des solutions qui rapprochent, pour un système de santé respecté par tous et respectueux de chacun : autrement dit un système de santé responsable.

# Glossaire

## ACHATS RESPONSABLES

La direction des achats d'une entreprise détient de nombreux leviers déterminants pour toute démarche de responsabilité sociétale. Cela va du mode de gouvernance dans les transactions avec les fournisseurs au choix des modes de transport des marchandises, à la traçabilité des produits et évidemment, à la sélection de produits écoresponsables.

## BILAN CARBONE

Le bilan carbone d'un produit ou d'une entité humaine (individus, groupes, collectivités, entreprises...) est un outil de comptabilisation des émissions de gaz à effet de serre (dont le CO<sub>2</sub>), tenant compte de la consommation énergétique initiale et de l'énergie finale des produits et services. Il permet une évaluation assez précise des émissions directes ou induites par une activité.

## CHAÎNE DE VALEURS

Ensemble des étapes organisant les interactions entre tous les acteurs d'une organisation, depuis sa gouvernance jusqu'à ses parties prenantes. Cette approche consiste à analyser la chaîne de valeurs de l'organisation, afin de cerner l'ensemble des impacts sociaux et environnementaux, du fait de l'activité de cette organisation.

## DÉTERMINANTS DE SANTÉ

Ensemble des facteurs collectifs comme individuels qui déterminent notre état de santé:

- Les comportements (mode de vie, alimentation, capacité d'adaptation personnelle, addiction...)
- Le patrimoine biologique et génétique (facteurs non ou peu maîtrisables)

- Les conditions sociales (emploi, conditions de vie et de travail, niveau de revenus, éducation, logement...)
- L'organisation du système de santé (accès aux soins, prises en charge, réseaux de soutien social...)
- La pollution (eau, air, sol...)

## DÉVELOPPEMENT DURABLE (OU DÉVELOPPEMENT RESPONSABLE)

Ce concept a été défini en 1987 à l'occasion des travaux de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement, dans le rapport Brundtland, intitulé *Our common future (Notre avenir à tous)*.

Le développement durable est considéré comme « *un développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs* ».

## DISCRIMINATION

La discrimination est le traitement inégal et défavorable appliqué à certaines personnes, du fait notamment de leur origine, de leur genre, de leur religion, de leur aptitude physique ou de leur condition sociale.

## DIVERSITÉ

La diversité s'applique aussi bien aux écosystèmes naturels (on parle alors de biodiversité) qu'aux sociétés humaines (on parle alors de diversité sociale, de diversité culturelle ou de diversité des peuples...). Appliquée à l'entreprise, la diversité désigne la variété des profils humains et des parcours, qui peuvent co-exister (origine de pays, de région, de quartier, de religion, de culture, d'âge, de genre, de handicap, de diplômes...).

## EMPLOYABILITÉ

L'aptitude de chacun à trouver et à conserver un emploi, à progresser dans son travail et à s'adapter au changement tout au long de son parcours professionnel. L'entreprise, dans une démarche d'équité sociale, doit offrir à ses salariés les informations et les moyens nécessaires au développement de leur employabilité (bilan de compétences, tutorat, formation, opportunités de carrière...).

## EMPREINTE (SOCIALE, SOCIÉTALE, ENVIRONNEMENTALE)

Définit l'inscription des impacts (positifs et négatifs) des activités de l'entreprise sur son écosystème (naturel ou humain) sur le long terme et à l'échelle locale ou internationale.

## ENJEUX SOCIÉTAUX

Les enjeux du développement durable ont été définis dans le cadre de la norme internationale ISO 26000: droits de l'homme, relations et conditions de travail, pratique loyale des affaires, environnement, communautés et développement local, consommateurs (adhérents), gouvernance. Ils constituent les questions centrales du développement et sont déclinés en 45 sous-enjeux.

## GOVERNANCE RESPONSABLE

Partie intégrante d'une démarche responsable, la gouvernance définit l'ensemble des règles et des processus qui régissent l'organisation et l'exercice du pouvoir à l'intérieur de celle-ci. Elle désigne une conduite collective décisionnelle, réunissant toutes les parties prenantes selon un mode partenarial.

**GREENWASHING**

Le greenwashing ou "éco-blanchiment" est une méthode de marketing utilisée par les entreprises consistant à afficher auprès du public des préoccupations environnementales qui sont loin d'avoir une réalité dans la pratique.

Le greenwashing peut être assimilé à de la publicité trompeuse et peut faire l'objet de poursuites pénales.

**IMPACTS SOCIÉTAUX**

Ensemble des effets directs et indirects, positifs et négatifs, qu'une organisation peut avoir, du fait de ses activités, sur son écosystème économique, social, sociétal et environnemental.

**INVESTISSEMENT SOCIALEMENT RESPONSABLE (ISR)**

L'Investissement Socialement Responsable (ISR) est l'application des principes du développement durable aux placements financiers. Cette forme de finance consiste, pour les investisseurs qui en font le choix, à intégrer de façon systématique et traçable des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans leur portefeuille de placements.

**PARTIES PRENANTES**

Les parties prenantes regroupent l'ensemble de ceux (qu'ils soient individus, groupes, organisations) qui participent à la vie économique de l'entreprise (collaborateurs, élus, adhérents, fournisseurs...), qui l'observent (représentants du personnel, concurrents, ONG, association de consommateurs...) ainsi que ceux avec lesquels elle entretient

des relations (collectivités publiques, société civile, média...). On distingue les parties prenantes contractuelles des parties prenantes non contractuelles.

**PRATIQUES CLÉS RSE**

Outils de mise en œuvre pratique et d'intégration des principes et engagements de responsabilité sociétale au sein des métiers de l'organisation.

**RÉFÉRENTIEL RSE**

Constitue la "boussole" d'orientation stratégique d'une organisation. Il exprime les engagements professionnels d'une organisation au regard des impacts que son activité génère sur les enjeux sociétaux et le patrimoine commun. Il est issu d'un travail de diagnostic RSE préalable.

**REPORTING RSE**

À compter de 2012, l'obligation de publication d'informations de responsabilité sociétale au sein du rapport annuel de gestion, jusque-là réservée aux seules sociétés cotées, s'étend aux PME-PMI (avec une application différenciée de ces obligations en fonction de la taille des entreprises et de leur chiffre d'affaires). Les entreprises sont libres d'intégrer les indicateurs RSE de leur choix pour ce reporting extra-financier. Elles signalent également à quels référentiels elles se conforment et y reportent le lecteur. Leur reporting RSE doit rapporter des éléments concrets de manière à accroître la communication extra-financière à l'intention de leurs investisseurs et autres parties prenantes intéressées.

**RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE**

Contribution aux enjeux d'un développement responsable, par l'intégration volontaire de préoccupations sociales, sociétales et environnementales, aux préoccupations économiques. La démarche consiste à prendre en compte les impacts de son activité, positifs comme négatifs, et à construire un dialogue avec ses parties prenantes, internes comme externes.

**SANTÉ ET ENVIRONNEMENT**

Les conditions environnementales ont pris une importance croissante comme facteurs explicatifs du domaine de la santé. Si l'environnement a un impact sur la santé (qualité de l'air, de l'eau, des sols, qualité des aliments...), la santé a également un impact sur l'environnement (dispersion de molécules médicamenteuses dans l'environnement et notamment l'eau, déchets hospitaliers, recyclage des médicaments...).

**SPHÈRE D'INFLUENCE (OU ÉCOSYSTÈME)**

Ensemble d'individus et/ou d'organisations sur lesquels un collaborateur, une entreprise, exerce une influence, a des interactions, lors de l'exercice de son métier.

*Note : les termes mentionnés dans ce glossaire sont ceux le plus fréquemment utilisés dans le référentiel d'Harmonie Mutuelle.*



**Harmonie**  
**mutuelle**

Siège social : 143 rue Blomet - 75 015 Paris  
[www.harmonie-mutuelle.fr](http://www.harmonie-mutuelle.fr)