



**HAL**  
open science

# Capitalisme, Mutualisme et Démocratie dans le secteur de l'assurance : Rôles d'un dispositif d'élaboration stratégique dans la maintenance d'une organisation hybride

Nathalie Stempak Lallemand-Stempak

## ► To cite this version:

Nathalie Stempak Lallemand-Stempak. Capitalisme, Mutualisme et Démocratie dans le secteur de l'assurance : Rôles d'un dispositif d'élaboration stratégique dans la maintenance d'une organisation hybride. Gestion et management. HEC, 2013. Français. NNT : 2013EHEC0009 . pastel-00941244

**HAL Id: pastel-00941244**

**<https://pastel.hal.science/pastel-00941244>**

Submitted on 3 Feb 2014

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

ÉCOLE DOCTORALE  
Sciences du Management



Gestion – Organisation  
Décision - Information



## ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES DE PARIS

École Doctorale « Sciences du Management/GODI » - ED 533

Gestion Organisation Décision Information

**CAPITALISME, MUTUALISME ET DEMOCRATIE DANS LE SECTEUR DE L'ASSURANCE :  
ROLES D'UN DISPOSITIF D'ÉLABORATION STRATEGIQUE DANS LA MAINTENANCE D'UNE  
ORGANISATION HYBRIDE**

THÈSE

présentée et soutenue publiquement le 24 septembre 2013  
en vue de l'obtention du

**DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION**

Par

**Nathalie LALLEMAND-STEMPAK**

JURY

**Directrice de Recherche :**

**Madame Ève CHIAPELLO**

Directrice d'Études  
EHESS, Paris, France

**Rapporteurs :**

**Madame Julie BATTILANA**

Associate Professor  
Harvard Business School, Cambridge, MA, USA

**Monsieur Pierre-Yves GOMEZ**

Professeur  
EMLYON Business School, Écully, France

**Président du jury :**

**Monsieur Nicolas BERLAND**

Professeur des Universités  
Université Paris-Dauphine, Paris, France

**Suffragants :**

**Madame Géraldine SCHMIDT**

Professeure des Universités  
IAE de Paris, Paris, France

**Monsieur Rodolphe DURAND**

Professeur  
HEC Paris, Jouy-en-Josas, France

## **École des Hautes Études Commerciales**

Le Groupe HEC Paris n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

À Jean-Paul, à nos projets.

# Remerciements

C'est avec l'expression de mon immense gratitude à l'égard de celle qui m'a guidée tout au long de ces années de thèse que j'aimerais débiter ces remerciements. Sa bienveillance, sa patience et son dévouement n'ont d'égal que la hauteur de ses exigences et la justesse de ses analyses, et pour cela, je ne saurais lui exprimer toute ma reconnaissance. Puisqu'il est question de modèles dans cette thèse, il est des modèles dont on ne cherche pas à s'affranchir, Ève Chiapello fait partie de ceux-là.

Je souhaite également adresser mes plus chaleureux remerciements aux membres de mon jury : Géraldine Schmidt, Rodolphe Durand, qui étaient déjà présents lors de ma présoutenance ; Julie Battilana et Pierre-Yves Gomez, qui ont accepté d'être les rapporteurs de ma soutenance ; et Nicolas Berland, qui préside ce jury.

Ce manuscrit ne serait pas ce qu'il est sans les rencontres qui ont jalonné mon parcours de doctorante. Je remercie tout particulièrement Woody Powell, Anne-Claire Pache, Aurélien Acquier, Thibault Daudigeos, Olivier Saulpic, Fabian Muniesa, Afshin Mehrpouya pour leurs précieux commentaires sur mon travail à des périodes critiques de son développement.

Je tiens également à rendre hommage à ceux qui n'ont pas contribué directement à cette thèse, mais qui ont exercé une influence décisive sur les choix qui m'y ont menée : Jean-Claude Sardas, pour m'avoir fait découvrir, en master, le « monde de la recherche » ; Luc Boltanski, pour m'avoir tant inspirée au cours des dernières années de son séminaire à l'EHESS ; et Philippe Zarlowski, pour m'avoir suggéré le « gap » d'où je suis partie pour construire mon projet de thèse.

Mes amis doctorants savent par ailleurs combien je leur dois : Céline Baud, qui a été la meilleure co-doctorante que l'on puisse rêver d'avoir ; Isabel Pedraza, pour sa très grande générosité ; Lionel Paoletta, qui m'a aidée plus souvent qu'à son tour ; Frédéric Garcias, avec qui la collaboration ne fait que commencer ; Luis Cuenca et Sébastien Stenger, partenaires inconditionnels des bibliothèques de Paris, de l'École des Mines à la BNF ; et tous les « amis de l'AMO » : Claire Garnier, Bénédicte Grall, Fabien Hildwein, Laure Célerier, Elen Riot, Fabien Gélédan, Floriane Janin, et j'en oublie.

Bien entendu, j'adresse ma plus grande reconnaissance à la Ma, pour m'avoir accueillie sans contrepartie, pour m'avoir ouvert ses portes en toute transparence pendant de nombreux mois, mais surtout pour m'avoir offert un si beau cas sur lequel dissenter. J'espère avoir été digne de la confiance qui m'a été accordée en m'efforçant d'être honnête, et même si je n'ai pu rendre compte de toute la richesse du matériau que j'ai recueilli. J'espère aussi que cette première expérience pourra se transformer en une collaboration durable et prolifique sur le plan de la recherche dans les années à venir.

Les diverses rencontres que j'y ai faites ont souvent suscité chez moi une très grande admiration et je me sens aujourd'hui liée à cette organisation passionnante davantage que je ne l'aurai cru initialement.

En son sein, ce sont bien entendu des individus qu'il me faut remercier. Je ne pourrai les citer tous car ils sont très nombreux, mais je citerai néanmoins le président de la Ma, son secrétaire général ainsi que son adjoint, pour leur disponibilité, leur intérêt et leur confiance ; mais aussi Adrien, Cathy et Catherine, qui furent des interlocuteurs privilégiés, et de grands soutiens.

Je remercie HEC pour la liberté dont j'ai bénéficié tant sur la forme que sur le fond de ma thèse – qu'elle puisse encore durer pour les générations qui me suivent – mais aussi pour le dévouement de son personnel et pour m'avoir soutenue financièrement dans ma participation à de nombreuses conférences académiques, conférences qui ont permis des rencontres décisives dans l'aboutissement de mon travail.

Enfin, il me faut encore à dire merci à tous les autres : Blandine, Tamara, Julien, Timothée, Marine, Noam, Lisa pour, en plus de leur amitié indéfectible, pêle-mêle, leur concours technique plus qu'apprécié sur le secteur de l'assurance, leurs compétences linguistiques même à des heures indues, leur expertise orthographique et syntaxique et leur soutien logistique et moral du début à la fin de ma thèse. A cette liste j'ajoute mes parents et mes trois sœurs, qui ont chacun contribué directement – et indirectement – à ce travail ; ainsi que les « historiens » du pot du même nom : Baptiste, Pierre, Simon, David, Chloé ; et tous ceux qui, solidaires dans l'épreuve, ont partagé avec moi pauses, déboires et séances de travail : Aurélien, Ophélie, Kathi...

Non pas que j'aie épuisé la liste des personnes qui ont compté dans ce parcours mais je ne peux pas penser à cette thèse et à ceux qui m'ont aidé à la mener à terme sans penser aussi à tous ces « acteurs non-humains » qui m'ont rendu un fier service : la fonction « spotlight » de mon ordinateur et la fonction « autorecovery » de mon logiciel de rédaction, wikipedia, le Trésor de la langue française, Zotero, archives du net.org et library genesis, entre autres... Cet hommage incongru se veut un clin d'œil à l'*outil*, dont les pages qui vont suivre tentent de démontrer l'importance comme objet de recherche.

Je terminerai par remercier mon mari, Jean-Paul. Les mots ne suffiraient pas à rendre compte du rôle qu'il a joué à mes côtés durant ces années – à mon tour de prendre la relève désormais.

*« Sa science était faite de tout ce que la science néglige et qu'il dénichait en marge d'elle. Il ne se penchait que sur les marges. C'est là qu'on découvre le principal : accidents de la ligne droite, hontes de l'histoire. Il ne retenait que les anecdotes perdues. C'était son étude et son école et nous fûmes ses écoliers. »*  
(Cocteau, 1983 [1959] : 93-94).

# Sommaire

Remerciements .....	7
Sommaire .....	11
Préambule.....	19
Introduction générale .....	23
Questions de recherche.....	27
Méthodologie de l'étude de cas.....	37
1 - 1. La Ma .....	38
1 - 2. La collecte des données .....	39
1 - 3. Le choix d'une étude de cas .....	42
Résumé de la thèse .....	44
Partie I. Du secteur de l'assurance à la société d'assurance mutuelle : mise en perspective des évolutions et des tensions .....	54
Introduction .....	55
Chapitre 1 - Le secteur de l'assurance .....	58
Introduction .....	58
1 - 1. Typologie .....	60
1 - 1. 1. Les acteurs .....	61
1 - 1. 2. Les secteurs de l'assurance .....	65
1 - 1. 3. Les modes de distribution .....	68
1 - 1. 4. Les types de cotisations .....	70
1 - 2. Dimensions et rapports de force .....	71
1 - 2. 1. Le rôle de la puissance publique dans le rapport de force .....	71
1 - 2. 2. Un marché très concentré dominé par quelques acteurs capitalistes .....	74
1 - 2. 3. Un marché dominé par l'assurance vie .....	78
1 - 2. 4. Mais un rapport de force à l'avantage des MSI sur le segment de l'assurance dommages.....	82
Conclusion.....	84
Chapitre 2 - Étude des modèles capitaliste et mutualiste de l'assurance .....	87
Introduction .....	87
2 - 1. Cadre conceptuel.....	91
2 - 1. 1. Modèles, archétypes organisationnels et logiques institutionnelles .....	91
2 - 1. 2. Typologie des logiques .....	95
2 - 1. Méthodologie .....	102
2 - 1. 1. Organisations étudiées .....	102
2 - 1. 2. Grille d'analyse .....	103
2 - 1. 3. Collecte et analyse des données .....	105
2 - 2. Résultats .....	109
2 - 2. 1. Système économique .....	109
2 - 2. 2. Source d'identité .....	111
2 - 2. 3. Source de légitimité .....	114
2 - 2. 4. Source d'autorité et mécanismes de gouvernance .....	122
2 - 2. 5. Base de la mission.....	130



2 - 2. 6. Base de l'attention.....	134
2 - 2. 7. Base de la stratégie et logique d'investissement.....	137
Conclusion.....	142
Discussion.....	146
Chapitre 3 - Histoire de la Ma.....	148
Introduction.....	148
3 - 1. De la naissance aux années 1990.....	150
3 - 1. 1. La genèse.....	150
3 - 1. 2. Croissance et expansion.....	151
3 - 1. 3. Conflit et lutte de pouvoir : la victoire du véritable mutualisme.....	152
3 - 1. 4. Décentralisation et institutionnalisation : l'écriture des règles.....	154
3 - 1. 5. Le tournant des années 1990 : la remise en question.....	157
3 - 2. Le premier projet d'entreprise de la Ma.....	159
3 - 2. 1. L'impératif du projet.....	159
3 - 2. 2. L'élaboration du projet.....	160
3 - 2. 3. La mise en œuvre du projet : Mutuelle 2000 ou l'organisation idéale.....	161
3 - 2. 4. Bilan des transformations.....	165
Conclusion.....	168
Partie II. Le projet d'entreprise de la Ma, société d'assurance mutuelle.....	174
Introduction : le dilemme stratégique.....	175
Chapitre 4 - Architecture d'un projet.....	180
Introduction.....	180
4 - 1. « Maintenance » et « compliance » dans les organisations hybrides.....	183
4 - 1. 1. Le rapport à l'environnement.....	184
4 - 1. 2. Le rapport à l'identité.....	187
4 - 1. 3. Le rapport au changement.....	188
4 - 1. 4. Conclusion sur les concepts de « maintenance » et de « compliance ».....	189
4 - 2. Le rôle de la planification stratégique et du projet d'entreprise dans l'évolution des organisations hybrides.....	190
4 - 2. 1. La dimension formelle de la planification stratégique et la rationalisation des organisations.....	192
4 - 2. 2. La dimension participative de la planification stratégique et l'intégration des buts.....	195
4 - 2. 3. En pratiques.....	198
4 - 2. 4. Conclusion sur la planification stratégique.....	204
4 - 3. Méthodologie.....	204
4 - 3. 1. Cadre de la recherche.....	204
4 - 3. 2. Collecte et analyse des données.....	208
4 - 4. Le dispositif de projet d'entreprise de la Ma.....	210
4 - 4. 1. Présentation générale.....	210
4 - 4. 2. Constitution des collectifs.....	216
4 - 4. 3. Exploration des mondes possibles.....	223
4 - 4. 4. Modalités de la décision.....	237
4 - 5. Analyse.....	241
4 - 5. 1. Dynamique de changement dans la continuité.....	242
4 - 5. 2. Convocation des contraintes de l'environnement et mise à distance.....	244
4 - 5. 3. Célébration du modèle mutualiste <i>versus</i> expertise et approche standard.....	247

4 - 5.4. Articulation des dynamiques de maintenance et de <i>compliance</i> .....	251
Discussion .....	253
Conclusion.....	254
Introduction au chapitre 5 .....	256
Chapitre 5 - Strategic rationalization and institutional work in the non-profit sector: the case of a French mutual insurance company.....	258
5 - 1. Conceptual background .....	260
5 - 2. Methods.....	264
5 - 2.1. Presentation of the case.....	264
5 - 2.2. Data collection .....	267
5 - 2.3. Data Analysis .....	268
5 - 3. Findings.....	271
5 - 3.1. Controversies .....	271
5 - 3.2. Strategizing work .....	276
Discussion and conclusion .....	290
Conclusion générale .....	294
Bibliographie.....	309
Sources .....	325
Faits et chiffres clés .....	325
Rapports annuels .....	326
Rapports, études et enquêtes .....	327
Interviews et discours .....	330
Articles de Presse .....	330
Annexes.....	332
Annexe 1. Index des institutions mentionnées .....	332
Annexe 2. Aperçu du texte du projet.....	336
Annexe 3. Construction du graphique 1. 2.....	340
Annexe 4. Contenu du site pour chaque société d'assurance .....	345
Annexe 5. Tableau d'analyse des chiffres-clés .....	346
Annexe 6. Tableau des entretiens réalisés (par ordre chronologique) .....	347
Annexe 7. Extraits d'entretiens .....	349
Annexe 8. Tableau des observations .....	354
Annexe 9. Liste des archives collectées à la Ma .....	355
Annexe 10. Chronologie de la thèse.....	362
Annexe 11. Guide d'entretien .....	364
Annexe 12. Extrait du rapport du Sénat (1998) sur le phénomène de concentration dans l'assurance .....	365
Annexe 13. Le directive Solvabilité 2.....	366

# Index des tableaux, schémas, encadrés et graphiques

## Introduction

Schéma 0.1 : Chronologie du projet.....	39
Schéma 0.2 : Structure de la thèse .....	45

## Chapitre 1

Tableau 1.1 : Typologie générale du secteur de l'assurance .....	61
Tableau 1.2 : Typologie de la bancassurance.....	64
Tableau 1.3. Découpage de l'activité dans le secteur de l'assurance.....	65
Encadré 1.1. Les organisations professionnelles du secteur de l'assurance.....	63
Encadré 1.2. Assurance vie .....	66
Encadré 1.3. L'évolution de la législation dans le secteur de l'assurance au niveau national et européen .....	72
Encadré 1.4. Le phénomène de concentration dans l'assurance .....	77
Graphique 1.1 : Chiffre d'affaires en France des principaux acteurs du marché en 2009 .....	75
Graphique 1.2 : Répartition des cotisations selon le type d'organisation et l'activité .....	79
Graphique 1.3. Evolution comparée de l'assurance vie et de l'assurance dommages (1982-1997).....	81
Graphique 1.4. Taux de croissance comparés de l'assurance vie et de l'assurance dommages (2007-2011) .....	82
Graphiques 1.5 et 1.6 : Principales entreprises dans le secteur auto et multirisque habitation en 2010 .....	83

## Chapitre 2

Tableau 2.1. Typologie des logiques institutionnelles .....	97
Tableau 2.2. Matrice d'analyse des sites Internet des assureurs .....	108
Tableau 2.3. Formes juridiques des acteurs .....	111
Tableau 2.4. Source d'identité .....	113
Tableau 2.5. Sources de légitimité .....	122
Tableau 2.6 : Structures de gouvernance .....	129
Tableau 2.7 : Missions .....	134
Tableau 2.8 : Logiques mobilisées dans l'attention des assureurs .....	136
Tableau 2.9. Archétypes des assureurs mutualistes et capitalistes.....	143

## Chapitre 3

Chronologie 3.1. L'histoire de la Ma .....	149
--	-----

## Chapitre 4

Tableau 4.1. : Dimensions de la « maintenance » et de la « compliance » .....	189
Tableau 4.2 : Synthèse réalisée à partir de Hwang et Suarez (2005 : 71-93) .....	199
Tableau 4.3. Dynamique de changement dans la continuité .....	242
Tableau 4.4. Convocation des contraintes de l'environnement et mise à distance .....	244
Tableau 4.5. Célébration du modèle mutualiste <i>versus</i> expertise et approche standard .....	247
Schéma 4.1 : L'organisation politique de la Ma en 2007 .....	206
Schéma 4.2 : Dispositif du Projet d'Entreprise de la Ma .....	212
Schéma 4.3 : Missions et cycles de travail du Groupe Technique .....	233

## Chapitre 5

Table 5.1. Main controversies debated during the adoption of the text .....	272
Table 5.2. Institutional logics at stake in each controversy .....	276
Table 5.3. Four forms of strategizing work.....	277
Table 5.4. The Embedding work .....	278
Table 5.5. The Reframing work .....	280
Table 5.6. The Binding work .....	282
Table 5.7. The Loosening work .....	287
Table 5.8. Impact of the amendment requests on the final text .....	289

# Liste des acronymes<sup>1</sup>

CA : Chiffre d'Affaires

CFDT : Confédération Française Démocratique du Travail

CFE-CGC : Confédération Française de l'Encadrement – Confédération Générale de Cadres

CFTC : Confédération Française de Travailleurs Chrétiens

CGT : Confédération Générale du Travail

CNA : Commission Nationale des Amendements

CSG : Comité Stratégique Groupe

CTG : Comité Technique Groupe

EHEC : Ecole des Hautes Etudes Commerciales (le nom est fictif)

ES : Economie Sociale

FO : Force Ouvrière

GLBT : Gay Lesbian Bisexual Transgenre

IARD : Incendie-Automobile-Responsabilité-Dommages

P&C : Property and Casualty

PDG : Président Directeur Général

PIB : Produit Intérieur Brut

PLV : Publicité sur le Lieu de Vente

MSI : Mutuelle Sans Intermédiaire

SA : Société Anonyme

SAM : Société d'Assurance Mutuelle

SGAM : Société Groupe d'Assurance Mutuelle

SMA : Société Mutuelle d'Assurance

---

<sup>1</sup> Voir aussi l'index des institutions mentionnées en annexe 1.

## Préambule

Lorsque Eve Chiapello m'a demandé pour la première fois, à l'automne 2007, quel était mon projet de recherche, j'ai modestement répondu que mon ambition était de « compléter » le projet dans lequel elle s'était lancée plus de dix ans auparavant avec Luc Boltanski et qui visait à comprendre et à décrire les ressorts de l'évolution du capitalisme contemporain. Ce que je proposais était de tenter de mettre en évidence les mécanismes intra-organisationnels de cette évolution, alors que « le Nouvel Esprit du Capitalisme », fruit de la collaboration des deux chercheurs, qui était la source d'inspiration de ma réflexion, était largement resté à la porte des entreprises. S'il y avait, dans cette formulation, d'abord la volonté de susciter l'intérêt de celle dont j'espérais qu'elle accepterait de me suivre au cours de ces années de thèse que je m'apprêtais à débiter, elle reflétait également mon désir profond de pénétrer l'entreprise, cheville ouvrière du capitalisme contemporain, pour tenter de comprendre pourquoi les entreprises « font ce qu'elles font » et comment, en faisant cela, elles contribuent à transformer l'environnement dans lequel elles se trouvent.

La question qui m'animait en particulier était de déterminer le degré d'autonomie, de volontarisme, d'intentionnalité des acteurs qui composent l'organisation, face au poids des contraintes institutionnelles et environnementales — objectives ou perçues — qui s'exercent sur elle, et face au pouvoir des instruments, dispositifs et outils qui la structurent.

Cette question du rôle des acteurs de l'organisation dans les évolutions de notre société m'apparaissait d'autant plus prégnante que s'opposent généralement dans la littérature deux conceptions alternatives de l'acteur : l'acteur stratégique, rationnel, — représentant le plus souvent la classe dirigeante par ailleurs —, et l'agent encastré dans des logiques qui le surplombent, déterminé dans son action. Or cet antagonisme ne laisse que peu de place à la possibilité d'acteurs à la fois individuellement ou collectivement réflexifs et limités dans leur rationalité ; et donc peu de marge de manœuvre pour s'affranchir, éventuellement, de l'ordre dominant dans lequel ils évoluent.

Finalement, derrière ce questionnement se trouvait l'idée de chercher à mettre en lumière l'une des mains invisibles du capitalisme : celle de l'entreprise ; et de donner ainsi aux acteurs, pour ceux qui en auraient le désir, les outils de leur émancipation. Cette émancipation ne passerait plus, ici, par la compréhension des ressorts de leur critique<sup>2</sup>, mais par la

---

<sup>2</sup> En référence au projet de la sociologie pragmatique fondée par Luc Boltanski et Laurent Thévenot dans les années 1990.

compréhension du rôle qu'ils jouent effectivement dans l'évolution du système, au cœur de celui-ci.

J'ai eu la chance de rencontrer très tôt — dès le printemps 2008 — l'organisation qui m'accompagnerait pendant ces cinq années. Cette organisation, une grande mutuelle d'assurance française que j'appellerai, dans la suite de ce travail, la Ma, avait engagé, l'été qui précédait, un vaste projet participatif de renouvellement de ses orientations stratégiques qui devait aboutir à un texte final appelé « Projet d'Entreprise ». Un précédent projet d'entreprise avait déjà été mené, dix ans auparavant. Il s'agissait ici de le renouveler, à l'aune des évolutions qu'avaient connues ces dernières années et seraient amenés à connaître dans un futur proche l'environnement de la Ma et la Ma elle-même.

Pourquoi choisir une organisation qui revendique son appartenance à l'économie sociale pour étudier les mécanismes l'évolution du capitalisme ? L'idée était ici d'observer la progression du capitalisme sur ses marges, car « *c'est là qu'on découvre le principal* ».<sup>3</sup>

Quand j'ai pénétré cette organisation, je m'attendais à y observer les mécanismes d'une adaptation progressive au système capitaliste dominant, à l'image, notamment, de la rationalisation du secteur public en cours depuis plusieurs années dans les États occidentaux et du phénomène de « *dégénérescence* »<sup>4</sup> constaté dans le secteur de l'Économie Sociale, qui avait conduit à la création d'un nouveau champ renouant supposément avec les valeurs fondatrices : la Nouvelle Économie Sociale ou l'Économie Solidaire<sup>5</sup>. En effet, les pressions exercées par le marché (renforcement de la concurrence en lien avec l'ouverture et le décloisonnement des marchés) et la réglementation (normalisation financière de l'activité en contrepartie de la libéralisation du secteur) sur le monde mutualiste de l'assurance semblaient plus que jamais menacer la pérennité de son modèle. Enfin, le fait de convoquer l'outil « projet d'entreprise » pour conduire ce projet ne venait que renforcer mon hypothèse. Son recours — devenu rare depuis la fin des années 1990 — est en effet entaché d'un soupçon de facticité ; sa dimension participative liée, dans la littérature critique sur les pratiques

---

<sup>3</sup> Voir la citation de Cocteau (1983 [1959] : 93-94), à propos d'Apollinaire, en exergue de cette thèse. Cette idée de marge renvoie également au concept d'hétérotopie défini par Foucault (1984 : 46-49). Si la Ma ne répond pas à tous les principes posés par Foucault pour caractériser l'hétérotopie, il s'agit bien, cependant, d'un lieu qui vise initialement à incarner une utopie : celle de la mutualité ; d'un lieu auquel on accède par ailleurs qu'« *avec une certaine permission, une fois qu'on a accompli un certain nombre de gestes* », tels le fait de faire partie d'un certain corps professionnel (même si ce n'est plus le cas actuellement) et de devenir sociétaire de la mutuelle.

<sup>4</sup> Concept défini dans l'introduction.

<sup>5</sup> Voir Bidet (2000) pour une généalogie de cette évolution.

managériales, à des intentions manipulatoires de la part de ses initiateurs. Le projet d'entreprise viserait ainsi à faire adhérer les salariés à une vision commune de leur organisation, pour les rendre plus impliqués dans leur tâche et moins résistants à d'éventuelles évolutions contraignantes, par le biais d'une participation illusoire au processus d'élaboration du changement. On constate par ailleurs que son contenu est, dans la plupart des cas, plus symbolique qu'opérateur.

Or, au fil du recueil des données, j'ai plutôt constaté une dynamique inverse à celle attendue, à savoir une volonté de maintenir et de renforcer le modèle de l'organisation tout en cherchant à le moderniser ; cette volonté s'appuyant sur une démarche forte de réflexivité de la part de l'ensemble des acteurs impliqués dans le projet.

Mes observations ont cependant confirmé mon intuition de départ selon laquelle l'enjeu central qui se posait à l'organisation était la question du changement : comment évoluer sans se perdre ? Comment répondre aux pressions institutionnelles et s'adapter au contexte concurrentiel tout en conservant une identité propre ? Comment garantir sa pérennité et assurer son « existence » dans un environnement où le modèle que l'on incarne n'est pas celui qui domine, et où celui qui domine, domine avec de plus en plus de force et tend à s'imposer comme modèle unique ? Toutes ces questions renvoient à une même problématique de conciliation entre maintenance et évolution, entre changement et continuité. Ainsi, progressivement, ce sont les mécanismes de résolution de cette tension et le rôle des acteurs et des outils dans ces mécanismes qui se sont imposés à moi comme question de recherche principale de ce travail.

Au-delà de ce questionnement originel et de mes premières observations de terrain, s'est posée rapidement la question de mon inscription dans une communauté scientifique, un champ de recherche spécifique.

Le « d'où tu parles, camarade ? » injonctif du mouvement de mai 1968 devenu en sciences de gestion : « à qui tu parles ? » : j'ai pris conscience de la nécessité d'introduire mon propos en ciblant le public auquel je souhaitais m'adresser. Cette exigence garantit une certaine rigueur scientifique mais force également au cloisonnement des perspectives. Cela m'a posé problème tout au long de mon doctorat alors que ma question de recherche traverse plusieurs champs et que ma thèse vise à articuler différents niveaux d'analyse : du secteur de l'assurance aux acteurs dans l'organisation.

J'ai d'abord tenté d'interroger la littérature sur le changement organisationnel mais, loin de s'intéresser à la question de l'articulation problématique entre changement, évolution et maintenance des organisations, elle m'est apparue pauvre en tensions. Cette littérature postule



en effet en général la nécessité d'un changement organisationnel permanent pour coller aux évolutions d'un environnement en perpétuelle mutation tout en considérant l'organisation comme naturellement inerte sans l'action de ses dirigeants, voire résistante au changement.

Au fil de la réflexion et de l'analyse, j'en suis finalement venue à mobiliser un certain nombre de concepts et outils dont la plupart s'inscrivent dans le champ de la littérature « institutionnaliste » (si tant est que l'on puisse considérer ce domaine de la littérature comme un champ tant il est vaste et hétérogène). Si l'usage de ces concepts et outils ne répond au départ qu'au seul critère de leur pouvoir heuristique, les références récurrentes à la littérature institutionnaliste présentent l'intérêt majeur de permettre à un propos qui se situe à différents niveaux d'analyse et qui étudie le rôle des acteurs et des discours en même temps que celui des dispositifs instrumentés dans l'organisation de prétendre à une certaine cohérence.

C'est en tout cas l'impression que j'espère se dégagera de la lecture de ce travail, malgré son caractère nécessairement inachevé.

En guise d'introduction générale, je tenterai de reformuler la problématique et les questions de recherche qui structurent cette thèse ; je présenterai les données sur lesquelles se fonde mon analyse ainsi que ma méthodologie de recherche ; enfin je proposerai un résumé de la thèse par chapitre.

# Introduction générale

*« Le trait caractéristique du monde dans lequel nous vivons est la rationalisation. (...) L'entreprise économique est rationnelle, la gestion de l'État par la bureaucratie aussi. La société moderne toute entière tend à l'organisation zweckrational, et le problème philosophique de notre temps, problème éminemment existentiel, est de délimiter le secteur de la société où subsiste et doit subsister une action d'un autre type. »*

(Aron, 1967 : 501 en référence à Max Weber)

Nous définissons le capitalisme comme un système économique et social au sein duquel les moyens de production et d'échange sont généralement détenus par des individus ou des organisations privées orientés vers la recherche de profit.

Au sein de ce système, nous parlons d'organisations capitalistes ou d'organisations régies par un « modèle capitaliste » pour désigner les organisations, qui, distinguant travail et détention du capital et privilégiant un mode de gouvernance hiérarchique, exercent une activité économique de marché soumise à un principe d'efficacité et de lucrativité<sup>6</sup>. Ce type d'organisation est ainsi intrinsèquement lié à ce que Weber (1964 : 15-23) appelle une « rationalité en but » (zweckrational), ou « rationalité formelle », c'est-à-dire dont l'activité est tournée l'accomplissement d'un but clair et fondée sur le calcul des moyens nécessaires pour y parvenir<sup>7</sup>.

Aux organisations capitalistes, et, comme leur dénomination l'indique, en référence à celles-ci, on oppose des organisations dites « alternatives », fondées généralement sur la propriété

---

<sup>6</sup> Bien entendu, il ne s'agit pas pour nous de nier la diversité des formes d'organisations qui renvoient au qualificatif de « capitalistes » mais de tenter de présenter les traits généraux d'un idéaltype d'organisation, en référence et par opposition auquel se définissent les « organisations alternatives ».

<sup>7</sup> « A system of economic activity will be called « formally » rational according to the degree in which the provision for needs, which is essential to every rational economy, is capable of being expressed in numerical, calculable terms, and is so expressed. (...) The concept is thus unambiguous, at least in the sense that expression in money term yields the highest degree of formal calculability. » (Weber, 1978 [1920] : 85)

collective ou sur un système de gouvernance démocratique et qui, bien qu'exerçant une activité économique de marché, substituent à la recherche systématique de profit la poursuite d'une mission inscrite dans des valeurs, une éthique, une idée de bien commun. Ce modèle d'organisation renvoie ainsi, même s'il ne s'y réduit pas, à ce que Weber appelle une « rationalité matérielle », ou « rationalité en valeurs » (*wertrational*) par opposition à la « rationalité en but » ou « rationalité formelle ». Le but ultime poursuivi présentant, dans cette forme de rationalité, une certaine ambiguïté, la notion d'efficacité n'est pas pertinente pour définir l'action, celle-ci respecte en premier lieu des contraintes de valeurs<sup>8</sup>.

Or, considérant que « la société moderne toute entière tend à l'organisation *zweckrational* » (Aron, 1967), les organisations « alternatives », quand elles sont considérées, semblent aujourd'hui condamnées, si ce n'est à la disparition, du moins à la marginalité perpétuelle : survivances d'une société pré-moderne, sphères d'activité épargnées – parce que négligeables ? – par la *rationalité*<sup>9</sup> qui a conquis le reste du monde.

Marquées du double stigmate de non-modernes et de non-rationnelles, à mesure qu'elles se créent, ces organisations seraient ainsi vouées à « dégénérer ». Cette thèse de la « dégénérescence » remonte aux travaux de Webb et Webb (1907) à propos des coopératives de travailleurs. Les arguments des auteurs reposent très largement sur ce que l'on désigne aujourd'hui par la théorie de l'agence, qui considère généralement les individus comme animés par le seul souci de satisfaire leur intérêt. Cela se traduit, pour Webb et Webb dans le cas des coopératives de travailleurs, par la tentation perpétuelle de s'approprier, à la manière d'un employeur capitaliste, le surplus de la valeur créée par le travail (Webb et Webb, 1907 : 465) et le refus de l'innovation et du changement, source potentielle de remise en cause des conditions de travail acquises (466). Les auteurs mettent également en avant l'incapacité intrinsèque des individus à s'autogérer et, en particulier, à résoudre les disputes qui émergeraient de ce mode de fonctionnement : « *it's a matter of psychology* » (468).

---

<sup>8</sup> « *The substantive rationality, on the other hand, is the degree to which the provisioning of given groups of persons (no matter how delimited) with goods is shaped by economically oriented social action under some criterion (past, present, or potential) of ultimate values, regardless of the nature of these ends. (...)*

*All of these approaches [of substantive rationality] may consider the « purely formal » rationality of calculation in monetary terms as of quite secondary importance or even as fundamentally inimical to their respective ultimate ends, even before anything has been said about the consequences of the specifically modern calculating attitude. » (Weber, 1978 [1920] : 85-86)*

<sup>9</sup> Sous-entendu : formelle.

Cette théorie a depuis été reprise et élargie par la littérature à d'autres formes d'organisations se revendiquant d'une forme d'économie alternative. Elle postule qu'avec le temps ces entreprises ont tendance à périr, à cause, principalement, d'une baisse d'efficacité économique mais aussi à cause d'un manque de dynamisme social<sup>10</sup> (Cheney 1999 : 17). Il y a dans cette thèse le postulat d'une faiblesse structurelle et humaine inhérente à tout système qui serait fondé sur des principes de démocratie et de coopération ; de telles initiatives apparaissent ainsi condamnées à la disparition face à la puissance de « *la logique du marché et aux motivations du capital* »<sup>11</sup>.

Dans l'article de Gibson-Graham (2003) dont sont issues les deux références ci-dessus, l'auteur montre par ailleurs que le soupçon d'une *dégénérescence* irrésistible des organisations non-capitalistes touche jusqu'aux défenseurs de leur cause, qui se font les critiques les plus intransigeants de leurs *dérives*. Dans cet article, qui vise justement à démontrer qu'il est possible de construire des économies alternatives qui soient « *viables et durables* », Gibson-Graham cite ainsi en exemple la coopérative basque Mondragon, dont le cas a été largement exploré par la littérature depuis plusieurs décennies :

« *For example, despite the desire of many to represent Mondragon as a living, breathing alternative to capitalism, Mondragon discourse is haunted by the fear of (and in some cases almost perverse pleasure in) defeat. From an avowedly left perspective Kasmir (1996 ; 1999), for example, uncovers the 'myth' of Mondragon, arguing that the Mondragon model is part of a "global capitalist discourse" (1999 : 395) aimed at legitimating post-Fordist management practices. She insists that it "reinscribes capitalism by eviscerating class as a social and political category" and that it appears to be an alternative to capitalism but really only contributes to the assertion "that no other system is possible" (396)* » (Gibson-Graham, 2003 : 136).

On trouve bien entendu des travaux qui s'appliquent à invalider cette thèse : on peut notamment citer ici la thèse de Sébastien Gand (2009) qui s'efforce de démontrer la viabilité

---

<sup>10</sup> « *over time a democratic, worker-owned firm will tend to fall into decay, chiefly because of declining economic efficiency but also because of a loss of social dynamism* » (Cheney 1999 : 17 cité par Gibson-Graham, 2003 : 135)

<sup>11</sup> « *The diagnosis implied an inherent systemic weakness of the cooperative and human weakness of the cooperator in the face of the "logic of the market and the motivations of capital"* » (Mellor *et al.* 1988 : 67 cité par Gibson-Graham, 2003 : 135). Voir aussi Ellerman, 1984 : 5, cité par Gibson-Graham, 2003 : 136.

de projets démocratiques dans les entreprises de services professionnels en établissant les conditions de cette viabilité à travers le cas d'un cabinet de conseil et d'expertise ; mais ce type d'initiative nous rappelle qu'elle reste encore largement d'actualité. Dernier exemple en date, Hély et Moulévrier (2013), sociologues spécialisés dans le champ de l'économie sociale et solidaire et en particulier du mutualisme bancaire (Moulévrier, 2002) affirment ainsi dans leur ouvrage que « *l'économie sociale*<sup>12</sup> *n'existe pas* », ses spécificités étant fondées sur des « mythes ». Les auteurs appuient leur argumentaire sur le fait que les organisations de l'économie sociale ne sont pas exemptes de crises et conflits sociaux, qui remettent en cause le caractère prétendument alternatif de leur gestion interne. De même, le fonctionnement démocratique prôné comme pilier de leur spécificité relèvent selon eux davantage de la cérémonie que d'un système de gouvernance réel.

Il ne s'agit pour nous ici d'embrasser la question, trop générale et qui porte le risque d'une simplification hasardeuse, de la possibilité ou de l'impossibilité qu'il existe une alternative pérenne au système capitaliste dans notre société. Cependant cette interrogation constitue une toile de fond de nos observations et de notre réflexion dans ce travail, elle est l'angle à travers lequel peut se lire notre problématique.

Cette question, par ailleurs, nous permet d'introduire les postulats sur lesquels nous nous appuyerons dans la suite de ce travail : nous rejetons la thèse d'une *dégénérescence* inévitable des organisations fondées sur les principes de propriété collective et de fonctionnement démocratique et nous nous plaçons dans l'hypothèse d'une pluralité et d'une complexité de notre société et des organisations qui la composent – au-delà de l'uniformité qui s'en dégage généralement quand on adopte une position de surplomb. Notre travail entend alors contribuer à explorer et à analyser cette diversité et cette pluralité, à travers l'étude d'un cas particulier. Cette hypothèse nous mène ainsi naturellement à adopter et à confronter plusieurs niveaux d'analyse dans cette thèse.

---

<sup>12</sup> Champ dont on peut considérer que les plupart des organisations qui s'en revendiquent, à l'instar des mutuelles d'assurance, sont traversées par cette tension car présentes sur le marché, et soumises à des exigences d'efficience si ce n'est de rentabilité.

## Questions de recherche

Comme annoncé en préambule, nous cherchons ici à comprendre **comment les organisations qui se revendiquent d'un modèle alternatif au modèle capitaliste gèrent leur évolution dans un environnement dominé par ce modèle.**

Pour le dire autrement, nous nous interrogeons sur la manière dont ces organisations parviennent ou échouent à préserver durablement leur caractère alternatif, c'est-à-dire les spécificités de leur mission et de leur mode de fonctionnement, dans un univers où elles sont perpétuellement soumises à des pressions institutionnelles pour se conformer au modèle d'organisation dominant, issu du système capitaliste et des normes qu'il véhicule.

L'évolution d'une organisation apparaît ainsi comme le fruit de deux dynamiques divergentes : l'une qui tendrait à préserver les caractéristiques essentielles de l'organisation, et la seconde qui les ferait s'adapter aux exigences changeantes de l'environnement. Pour qualifier ces deux dynamiques nous mobilisons dans cette thèse les concepts de « maintenance » et de « *compliance* ». Issu de travaux académiques qui s'intéressent aux rôles joués par les acteurs dans l'évolution des institutions (Lawrence et Suddaby, 2006 ; Lawrence, Suddaby et Leca, 2009), « maintenance » désigne ici la dynamique qui permet à l'organisation de *durer en restant elle-même*. Ce mot est associé au concept de « self-restoration » utilisé par Scott (1995 : 49) à propos de la prédisposition généralement admise des institutions à la permanence et la stabilité. Néanmoins, à la différence de la « self-restoration », le processus de maintenance n'est pas considéré comme automatique, naturel ; au contraire, dans un contexte de changement permanent (Tsoukas et Chia, 2002), il est perçu comme nécessitant un engagement actif de la part des acteurs (DiMaggio, 1988 : 13 ; Lawrence et Suddaby, 2006 : 216).

Par opposition au concept de « maintenance », le concept de « *compliance* », repris des travaux de Oliver (1991), est un anglicisme qui se définit quant à lui comme la dynamique d'obéissance et d'adhésion consciente aux règles et normes dominantes et changeantes de l'environnement. « *Compliance* » renvoie à la fois à l'idée de conformité, mais en intégrant une notion de dynamique, et à l'idée d'adaptation. Nous préférons cependant ici le concept de « *compliance* » au concept « d'adaptation » ; si les deux sont proches, adaptation évoque l'idée d'un mécanisme naturel, inéluctable, tandis que *compliance* se réfère davantage à l'idée d'une norme socialement légitime, ce qui présuppose un certain libre arbitre dans les réactions des organisations aux pressions institutionnelles qui s'exercent sur elles.

A travers notre question de recherche, nous nous proposons ainsi d'observer la manière dont s'articulent, sur le plan stratégique – puisqu'il s'agit de « gérer » son évolution –, ces deux dynamiques de maintenance et de *compliance* au sein de l'organisation.

Alors que la dynamique de « *compliance* » a constitué un objet central de la littérature depuis plusieurs décennies par le biais du « changement organisationnel » (Greenwood et Hinings, 1996), la maintenance des organisations reste encore peu explorée autrement que sous l'angle, largement réducteur, du phénomène de « résistance au changement ». Elle apparaît en effet dans ce sens comme une vaine crispation des acteurs à l'intérieur de l'organisation sur un *statu quo* ; crispation nourrie par des considérations perçues généralement comme individuelles – peur d'une remise en cause de ses prérogatives – plutôt qu'attachées à l'intérêt de l'organisation (voir la critique de Piderit, 2000 : 785).

Par ailleurs, la littérature s'est davantage intéressée aux déterminants objectivables de la « *compliance* » (telle que nous la définissons) (*e.g.* Greenwood et Hinings, 1996 ; Oliver, 1991) et à la modélisation du processus de changement (*e.g.* Lewin, 1947 ; Abernathy et Utterback, 1978 ; Brown et Eisenhardt, 1997) qu'à la façon dont les organisations construisaient, en pratique et au niveau stratégique, leur réponse aux exigences d'évolution qu'elles perçoivent. Ainsi notre compréhension des mécanismes qui président à l'adaptation des organisations aux prescriptions de son environnement reste encore limitée. Nous espérons contribuer à combler cette lacune. En faisant cela, nous faisons écho à l'appel lancé par Whittington (2003) à s'intéresser à la manière dont la stratégie se conçoit et se pratique dans les organisations.

Si notre problématique, centrée sur la tension intrinsèque au processus d'évolution et la manière dont elle est résolue au plan stratégique, vaut pour toute organisation, dans le sens où toute organisation subit des pressions institutionnelles qui la poussent à s'adapter ou à résister aux évolutions prescrites par son environnement (Oliver, 1991), elle vaut d'autant plus *a priori* pour les organisations qui revendiquent une différence ontologique vis-à-vis des logiques dominantes de leur environnement.

Ainsi, partie d'une réflexion globale sur les mécanismes de l'évolution du capitalisme au niveau micro<sup>13</sup>, nous nous sommes progressivement focalisée sur les organisations qui se

---

<sup>13</sup> En écho au travail de Thelen (2004) sur les institutions intitulé « *How institutions evolve* », nous voulions initialement saisir la manière dont les « organisations évoluent ».

représentent comme « alternatives » au modèle dominant, considérant que c'est à la marge d'un système que l'on peut le mieux le comprendre.

Le qualificatif « d'alternatif » ayant cependant selon nous une faible vertu heuristique, nous mobilisons, dans cette thèse, le concept d'organisation hybride pour qualifier le type d'organisation que nous observons. Nous nous référons à la définition donnée par Battilana *et al.* (2012), qui désigne comme « hybride » les organisations qui se revendiquent au service d'une mission sociale à travers l'exercice d'une activité commerciale. Ainsi, au sein des organisations hybrides, les contraintes et systèmes de valeurs qui guident la prise de décision renvoient *a priori* à une double « logique institutionnelle »<sup>14</sup> : une logique « (social) welfare » (Pache et Santos, à paraître) qui dérive de la mission de l'organisation, et une logique de marché ou logique commerciale (*e.g.* Murray, 2010), liée à la recherche d'efficience dans son activité économique. Or cette dualité génère des tensions et rend plus complexe l'évolution de l'organisation, qui doit se soucier de intégrer les deux logiques sur lesquelles elle se fonde dans une même stratégie.

En se focalisant sur les moyens qu'elles déploient en interne pour gérer les tensions qui les caractérisent, les travaux sur les organisations hybrides (Cooney, 2006 ; Battilana et Dorado, 2010 ; Pache et Santos, à paraître ; Battilana, Ebrahim et Mair, 2012) ont, ces dernières années, permis de contribuer à une meilleure compréhension des mécanismes de l'évolution des organisations alternatives au capitalisme. Battilana et Dorado (2010) en particulier ont montré à travers l'étude de deux banques coopératives de micro-crédit en Bolivie comment certaines politiques de socialisation et de recrutement permettent de créer une identité commune en dépassant la dualité de logiques qui caractérise initialement l'organisation et ainsi de construire la durabilité. De plus, par le recours au concept d'organisation hybride, l'évolution des organisations alternatives au capitalisme ne s'envisage plus seulement comme la conséquence de pressions exercées par l'environnement pour se conformer à une logique de marché (Pfeffer, 1982 ; Oliver, 1991) mais aussi comme un processus *interne* de recherche d'équilibre et un travail de conciliation de logiques hétérogènes, ce qui suppose, par construction, que les organisations disposent d'une certaine marge de manœuvre pour gérer

---

<sup>14</sup> Par « logique institutionnelle » (Jackall, 1988 ; Friedland et Alford, 1991 ; Thornton et Ocasio, 1999 ; Lounsbury, 2007), nous entendons un ensemble de croyances, de valeurs, de normes et de règles qui façonne les représentations et guide le comportement des individus et des organisations. La « logique » en elle-même renvoie à la cohérence supposée qui relie entre elles ces croyances, ces valeurs, ces normes, ces règles – et qui permet d'interpréter les représentations et les comportements. Elle se définit par rapport au but ou à la finalité vers laquelle elle oriente les comportements humains et organisationnels, ainsi que par les moyens pour atteindre cette finalité (Friedland et Alford : 1991 ; voir aussi Scott, 1987 : 4).



leur durabilité, faire des choix stratégiques et proposer un modèle alternatif au modèle prescrit (Clemens et Cook, 1999 ; Seo et Creed, 2002 ; Battilana, 2006 ; Tracey *et al.*, 2010 ; Pache et Santos, à paraître). Cette approche contribue ainsi, par ses postulats de départ, à battre en brèche la thèse d'une dégénérescence inévitable des organisations alternatives au capitalisme.

Pour finir, nous nous intéressons par ailleurs aux organisations hybrides qui adoptent un mode de gouvernance fondé sur des principes démocratiques, ce qui fait d'elles un lieu où les tensions liées à l'évolution sont nécessairement à la fois plus saillantes et plus explicites, et donc à la fois plus intéressantes et plus faciles à observer. Dans cette perspective, nous avons choisi d'observer une mutuelle d'assurance française, la Ma, considérée comme organisation hybride dans la mesure où elle sert une mission sociale : protéger le plus grand nombre d'individus au moindre coût – puisque l'organisation n'a pas vocation à faire du profit –, à travers une activité commerciale : la vente de produits d'assurance. Ce secteur constitue selon nous un objet particulièrement pertinent pour s'interroger sur les dynamiques qui sous-tendent l'évolution des formes d'organisations alternatives au capitalisme. En effet, comme nous le verrons plus loin, les mutuelles d'assurance françaises – qui se distinguent au plan européen par leur nombre, leur taille importante et surtout leur poids dans le secteur – incarnent dans leur ensemble des exemples de réussites sur la durée qui ont transformé le marché sur lequel elles se sont implantées. Leur environnement actuel présente cependant un certain nombre d'évolutions (sur le plan réglementaire, concurrentiel, technique...) qui amènent aujourd'hui les acteurs du marché à se tourner davantage vers la recherche d'efficience, la croissance et la diversification, au risque d'une certaine banalisation. Au regard de ces orientations, le modèle « alternatif » sur lequel elles se sont fondées et qui a fait leur succès apparaît alors menacé de disparaître.

Plus précisément, nous avons étudié la démarche participative de planification stratégique que la Ma a lancée en 2007 pour redéfinir ses orientations à l'horizon 2015. Ce type d'outil ayant pour principe, selon la littérature, d'accompagner une dynamique de changement dans l'organisation, il nous a semblé opportun de concentrer notre attention sur l'étude de ce projet.

Notre propos, dans cette thèse, se décompose en deux parties et cinq chapitres qui renvoient chacun à une sous-question de recherche spécifique. La première partie se propose de discuter les hypothèses sur lesquels repose notre question de recherche principale et la deuxième partie tente à proprement parler d'y répondre.

Si nous transposons notre question de recherche initiale au cas de la Ma, nous pouvons la reformuler ainsi :

**Comment la Ma, en tant que mutuelle d'assurance, gère-t-elle aujourd'hui son évolution dans un environnement dominé par le modèle capitaliste ?**

Telle que formulée, cette question de recherche repose sur plusieurs hypothèses qu'il convient selon nous de vérifier. En effet, elle suppose tout d'abord la domination du capitalisme sur le mutualisme dans le secteur de l'assurance ; elle suppose par ailleurs l'existence de deux modèles – mutualiste et capitaliste – distincts en termes de logiques directrices ; et enfin, elle suppose que le caractère mutualiste de l'organisation génère des tensions qui rendent problématique la gestion de son évolution.

Ainsi, dans le cadre de notre première partie, trois questions se posent :

- **Dans quelle mesure peut-on parler d'une domination du modèle capitaliste dans l'environnement des mutuelles d'assurances ?**

À travers cette première question, il s'agit de s'interroger à la fois sur le rapport de force que l'on peut observer entre les différents acteurs du secteur de l'assurance et sur la nature et l'orientation des pressions institutionnelles qui s'exercent sur les mutuelles d'assurance.

- **Dans quelle mesure capitalisme et mutualisme dans l'assurance procèdent-ils de deux modèles distincts ?**

Il s'agit ici de s'interroger sur les notions de modèle mutualiste et modèle capitaliste dans l'assurance en tentant d'établir, en pratique, sur quels plans les organisations qui se revendiquent du modèle mutualiste se distinguent ou au contraire se confondent avec celles qu'elles désignent comme issues du modèle capitaliste.

- **Dans quelle mesure la Ma, en tant que mutuelle d'assurance, constitue-t-elle une organisation hybride en tension entre des logiques divergentes ? Et quels en sont les enjeux quant à son évolution ?**

A travers cette troisième question, il s'agit de tenter de comprendre, à travers le parcours suivi par l'organisation depuis sa création, ce qui fonde son identité et ce qui a guidé son évolution jusqu'à aujourd'hui, pour finalement identifier les tensions auxquelles elle est confrontée au moment où elle lance le projet de planification stratégique que nous avons observé.

D'avantage qu'une mise en contexte de notre étude de cas, cette première partie vise à réintroduire de la complexité dans les hypothèses sur lesquels nous allons construire la réponse à notre question de recherche principale, en évitant l'écueil d'une opposition manichéenne, caricaturale et réifiante entre mutualisme et capitalisme.

Pour ce faire, notre analyse dans cette première partie s'appuie sur trois échelles différentes, allant du macro (niveau sectoriel) au micro (niveau organisationnel) en passant par une échelle meso, celle du « champ » organisationnel au sein duquel évoluent les mutuelles d'assurance d'envergure nationale. Le troisième chapitre ajoute par ailleurs une dimension diachronique à cette articulation des échelles d'analyse puisqu'il retrace l'histoire de l'organisation.

Dans un second temps, qui correspond à la deuxième partie de notre thèse, nous cherchons à identifier et à qualifier les dynamiques qui sous-tendent l'évolution de la Ma. Nous reprenons notre question de recherche principale pour l'envisager sous deux angles : d'une part, sous l'angle du rôle que joue dans cette évolution le dispositif voulu démocratique mis en place par l'organisation pour renouveler ses orientations stratégiques ; et, d'autre part, sous l'angle, du *travail* exercé par les acteurs parties prenantes du dispositif pour influencer ces orientations stratégiques.

Ainsi, dans cette deuxième partie de la thèse nous procédons à une distinction méthodologique entre, d'une part : les dispositifs techniques et politiques qui structurent l'organisation considérée et sont supposément au service des objectifs qu'elle se donne ou reflet de l'intentionnalité de ses dirigeants ; et, d'autre part : les acteurs qui la composent et interagissent avec ces dispositifs. Ces acteurs sont par ailleurs considérés ici comme étant dotés de réflexivité et d'intentionnalité – bien qu'encadrés dans des logiques qui les surplombent – et surtout susceptibles de chercher à influencer sur le destin de leur organisation. Pour nous, les acteurs sont à la fois *participants* et *extérieurs* aux dispositifs organisationnels car dotés d'une certaine autonomie, et c'est pourquoi il nous apparaissait important de les considérer indépendamment des dispositifs qui les englobent.

Pour préciser notre interrogation, nous formulons deux nouvelles sous-questions de recherche, qui seront abordées successivement dans les deux chapitres finaux de notre thèse :

- **Dans quelle mesure le dispositif de planification stratégique est-il un outil de conciliation des dynamiques de « maintenance » et de « compliance » à la Ma ?**

Il s'agit ici de proposer une analyse du projet qui a été mené à la Ma en se focalisant sur sa forme pour identifier les dynamiques qui s'y exercent et comprendre comment elle s'y articulent.

- **Comment et dans quelle direction les acteurs influencent-ils les orientations du projet stratégique de la Ma ?**

Il s'agit ici de se focaliser sur le type, le sens et l'orientation des efforts déployés par les acteurs, à travers l'action des collectifs constitués auxquels ils appartiennent ou dont ils dépendent, pour amender le texte du projet avant son vote final.

Dans un premier temps, notre interrogation sur le rôle d'un *dispositif* d'élaboration stratégique dans le changement organisationnel s'inscrit dans le projet de la sociologie des outils de gestion telle que défendu, en particulier, par Chiapello et Gilbert, qui vise à « *déconstruire les techniques de gestion pour montrer tout ce qui en elles relève du social, du politique et du culturel* » en dépassant l'« *orientation fonctionnaliste des études habituellement consacrées à la question de l'instrumentation* » (Chiapello et Gilbert, 2009 : 328<sup>15</sup>).

Ce projet, qui traverse plusieurs champs académiques, de la sociologie aux sciences de gestion, des approches critiques aux approches pragmatiques, tente de recenser les travaux dont la caractéristique principale est de prendre les outils, dispositifs et instruments de gestion comme objet d'analyse, ou comme point d'entrée dans les organisations, entreprises et administrations, pour mieux en comprendre, en particulier, les stratégies, relations de pouvoir, mécanismes de coordination et d'évolution.

Dans la revue de ces travaux proposée par Chiapello et Gilbert (2009 : chapitre 9), les auteurs distinguent deux principaux types d'approche : critique et pragmatique. En s'appuyant sur les travaux de la sociologie critique, on peut selon eux considérer que les instruments de gestion véhiculent les idéologies dominantes et reproduisent dans les organisations les logiques dominantes de leur environnement. Le succès de leur entreprise tient par ailleurs au fait qu'ils *agissent* sous couvert de neutralité technique.

En s'appuyant sur les approches pragmatiques, les instruments de gestion peuvent être vus, plus généralement, par le biais de leurs interactions avec les acteurs, structurant les interactions entre ces derniers, ou encore comme des lieux de « traduction » de leur intentionnalité. Ainsi, l'analyse fournie par ces approches permet de mettre en évidence une

---

<sup>15</sup> Voir également Chiapello et Gilbert, 2013.

multiplicité de rôles incarnés par les outils de gestion, au-delà de la reproduction des logiques dominantes.

C'est finalement ce caractère complexe, cette forme contingente au contexte dans lequel il est établi, à « *la pensée qui l'a fait naître, [aux] comportements collectifs qui l'ont promu et [aux] événements qu'il a rencontrés au cours de son existence* » (Chiapello et Gilbert, 2009 : 361) tout en étant en même temps véhicule des représentations et valeurs des dominants dont il est censé refléter les intérêts<sup>16</sup>, qui font de l'outil de gestion un objet selon nous particulièrement fécond pour envisager, sous son angle, les dynamiques qui sous-tendent l'évolution des organisations.

Par ailleurs, d'un point de vue méthodologique, l'instrument de gestion présente des caractéristiques qui achèvent de démontrer sa pertinence comme objet central de notre travail eu égard à notre question de recherche. D'une part, parce qu'il est « *visible* », délimité « *dans l'espace et dans le temps* » (Chiapello et Gilbert, 2009 : 360), il s'offre facilement à l'observation, tout en permettant au chercheur de mettre en évidence ce qui n'est pas immédiatement visible, comme la stratégie des organisations. D'autre part, parce qu'il présente des liens généralement explicites avec l'environnement de l'organisation, il permet l'articulation des niveaux macro et micro d'analyse.

Ici, nous qualifions l'instrument de gestion sur lequel se fonde notre observation de « *dispositif* », en référence au concept défini par Foucault. Nous retenons ici que le dispositif se présente à l'observation sous la forme d'un « *ensemble résolument hétérogène comportant des discours, des institutions (...) des lois, des mesures administratives, des énoncés scientifiques, des propositions philosophiques, morales, philanthropiques, bref, du dit aussi bien que du non-dit (...)* » (Foucault, 1994 : 194). Un dispositif s'inscrit par ailleurs dans un « *jeu de pouvoir* », « *des stratégies de rapports de forces.* » (Foucault, 1994 : 300).

Ainsi, d'une certaine façon, le concept de dispositif englobe celui d'instrument de gestion en lui adjoignant tout ce qui l'entoure : les intentions qui le sous-tendent, les discours qu'il suscite, qu'ils soient institutionnels ou informels, les décisions, les règles qu'il produit, les technologies sur lesquelles il s'appuie et les pratiques et représentations qu'il tend à modifier ; ce qui laisse apparaître sa dimension éminemment stratégique.

---

<sup>16</sup> « *Les outils de gestion étant des techniques au service des cadres et gestionnaires, sont par définition marqués par l'asymétrie des relations sociales dans l'entreprise. (...) Ils incorporent donc les représentations du monde et les valeurs des dominants qu'ils servent tout en les voilant sous un discours de neutralité technique. Plus largement, ils permettent la reproduction du système capitaliste.* » (Chiapello et Gilbert, 2009 : 332)

Dans ce sens, le recours à l'épistémologie foucauldienne doit nous permettre de saisir les dynamiques divergentes à l'œuvre dans le projet observé, les conflits de rationalités et de logiques qui s'y jouent ; jusqu'à leur résolution éventuelle par l'articulation au sein de cet appareil complexe.

Face à notre interrogation sur les rôles du dispositif d'élaboration stratégique au chapitre quatre, notre interrogation sur le rôle des acteurs au chapitre cinq s'inscrit dans une démarche similaire au projet fondateur de la sociologie pragmatique de la critique (Boltanski et Thévenot, 1991). Dans ce projet en effet, il ne s'agit plus, à l'instar de la sociologie critique, de dévoiler les logiques de domination à l'œuvre dans la société, mais d'analyser les ressorts de la critique exprimée par les individus – postulant que ces derniers sont en mesure de se saisir de problèmes de justice – pour leur fournir ensuite, par l'analyse, les outils de leur propre émancipation (Stempak, 2010). Ici, il s'agit d'analyser les efforts fournis par les acteurs pour garantir, en particulier, la pérennité de l'organisation à laquelle ils appartiennent, postulant qu'ils sont en mesure de se saisir des questions stratégiques qui se rapportent à l'organisation. La finalité reste la même : par la compréhension du rôle que les acteurs jouent effectivement dans l'évolution de leur organisation, leur donner les outils pour mieux la contrôler – et s'émanciper ainsi des pressions qui s'exercent sur elle pour la contraindre, notamment, à converger vers le modèle capitaliste dominant.

Enfin, en prenant le parti de considérer les acteurs comme dotés de réflexivité et en mesure de se saisir de questions stratégiques relatives à leur organisation, notre interrogation sur leur rôle vise également à remettre en cause l'une des thèses les plus persistantes de la théorie des organisations et des sciences de gestion à savoir celle de la résistance systématique des acteurs au changement<sup>17</sup>. En effet, corollaire de la valorisation du changement pour lui-même dans les travaux académiques des sciences de gestion (*e.g.* Vermeulen, Puranam et Gulati, 2010), la résistance au changement est généralement présentée comme un réflexe inconditionnel des individus qu'il convient de neutraliser, dans une vision qui dénie aux acteurs les capacités réflexives pour soit soutenir un projet de changement, soit s'y opposer de manière réfléchie, parce que l'on en conteste la pertinence et le bien-fondé.

Nous qualifions ici le rôle des acteurs que nous prétendons observer de « travail » en référence au concept de « travail institutionnel » défini en particulier par Lawrence et

---

<sup>17</sup> Thèse énoncée dès 1947 par Coch et French dans un article de la revue *Human Relations* intitulé « Overcoming resistance to change ».

Suddaby (2006) et qui renvoie aux rôles joués par les acteurs dans « *l'émergence, la transformation et les maintenance des institutions et des champs* » (216).

Ce concept est apparu pour répondre initialement aux lacunes des théories institutionnalistes dans la compréhension du changement. Traditionnellement, les théories institutionnalistes se sont en effet focalisées sur la persistance et la reproduction dans le temps des institutions, institutions qui sont ainsi vues comme exerçant des pressions sur les acteurs et les organisations pour qu'ils se conforment à des modèles prescrits. Cependant, cette approche ne permettant de comprendre ni l'émergence, ni la transformation, ni la disparition des institutions, s'est donc opéré un changement de focalisation, du thème de l'isomorphisme vers le thème du changement (Dacin *et al.*, 2002) : l'acteur a été réintroduit dans les théories institutionnelles comme capable d'exercer lui aussi une influence sur l'institution, par le biais d'un « travail institutionnel » ; même s'il reste encastré dans des logiques institutionnelles (Battilana et D'Aunno, 2009).

Les acteurs observés par ce courant sont définis comme pourvu d'intentions, de motivations, d'un capital intellectuel mais également d'une rationalité limitée. Dans les premiers travaux qui ont influencé la naissance du champ académique (DiMaggio, 1988 ; Eisenstadt, 1980) ces acteurs sont qualifiés d'« entrepreneurs institutionnels ». Ils doivent disposer de ressources et de capacités supérieures à la plupart des acteurs de l'organisation pour pouvoir exercer leur influence. La littérature les place ainsi généralement parmi les acteurs dominants à la recherche de stabilité pour maintenir leur position dominante (Fligstein, 1997). Cependant, Lawrence et Suddaby (2006) montrent que le travail institutionnel des acteurs peut aussi être engagé dans le sens d'une transformation voire d'une désorganisation de l'institution et laissent supposer la possibilité d'une plus large participation à ces dynamiques institutionnelles, mettant alors en jeu des intérêts divergents.

Dans cette thèse, nous transposons le concept de travail institutionnel au niveau de l'organisation. Si Lawrence et Suddaby semblent envisager, dans la définition de ce concept, principalement l'influence qui peut être exercée sur les institutions et les champs institutionnels, la définition du concept de travail institutionnel que donnent notamment Patriotta *et al.* (2011) : « *the ways in which individuals and organizations actively make sense of potentially threatening situations through communications activities, and engage in purposeful action in order to produce effects of some sort on the existing order of things* » laisse envisager un champ d'action plus large.

Dans cette thèse, l'institution n'est pas perçue comme le *sommet* d'un emboîtement de niveaux (ordre sociétal, champ institutionnel, organisation, individu) en surplomb les uns des autres, mais comme un « ordre des choses » qui *traverse* chacun de ces niveaux. Nous considérons ainsi le travail institutionnel comme pouvant être exercé par un individu à l'échelle de l'organisation à laquelle il appartient, et l'individu en question comme *a priori* davantage concerné par le destin de cette organisation dans la mesure où il peut tenter d'intervenir sur le cours de son évolution que par l'ordre des choses qui caractérise le champ institutionnel dans lequel elle s'inscrit.

Nous espérons, en adoptant cette approche, rejoindre l'appel lancé par Powell et Colyvas (2008 ; voir aussi Cloutier et Langley, à paraître) à s'intéresser aux dynamiques des institutions au niveau micro, objet d'étude qui reste encore trop peu documenté.

## Méthodologie de l'étude de cas

Après avoir exposé nos questions de recherche et les fondements théoriques dans lesquels elles s'inscrivent, nous allons tenter de présenter notre démarche de recherche.

Comme le montre l'annexe 10, qui retrace la chronologie de l'élaboration de notre thèse, le travail de recherche que nous avons mené ces cinq dernières années distingue différents « types » de travail : un travail de collecte des données ; un travail de transcription ; un travail de répertoriage, de classification et de hiérarchisation ; un travail de sélection, de qualification et d'analyse ; un travail de recherche bibliographique, de lecture et de réflexion théorique ; et enfin un travail de problématisation, de synthèse, de rédaction et de mise en forme.

Par ailleurs, cette chronologie montre que cette thèse n'est pas le résultat d'une progression linéaire qui aurait vu se succéder : phase de collecte des données, phase d'analyse, puis phase de rédaction ; elle est au contraire le résultat d'un processus itératif, où certaines phases se chevauchent, la collecte des données ayant notamment démarré très tôt et s'étant déroulée sur un temps long, entraînant la révision multiple de certains chapitres pour intégrer des données nouvelles ou de nouveaux angles théoriques apportés par nos lectures.

Nous nous concentrerons ici sur la présentation du cas que nous avons observé entre 2008 et 2009 et des données que nous y avons recueillies puisque c'est autour de ce cas que s'est construite notre thèse ; il en constitue le cœur. La méthodologie adoptée pour le codage et l'analyse des données étant spécifique à chacune des études menées dans la thèse (en



particulier, pour les chapitres 2, 4 et 5 sur lesquels portent principalement nos contributions théoriques), elle sera présentée brièvement dans le résumé de la thèse par chapitre à la suite de cette section, puis, au fil du texte, dans chacun des chapitres. Le cas sera par ailleurs lui-même détaillé au chapitre 4.

## **1 - 1. La Ma**

La Ma est une grande mutuelle d'assurance française, créée au début des années 1960, spécialiste de l'assurance dommages (auto et habitation) bien que désormais diversifiée dans l'ensemble des secteurs de l'assurance (c'est-à-dire également assurance santé et assurance vie). Elle regroupe plusieurs millions de sociétaires et près de 10 000 salariés. Son organisation est décentralisée en une dizaine de régions partiellement autonomes. Sa gouvernance se veut démocratique : les sociétaires élisent parmi eux des délégués régionaux<sup>18</sup> selon le principe « un homme = une voix », ces délégués régionaux élisent ensuite parmi eux des délégués nationaux. Ces délégués nationaux forment l'assemblée générale et élisent le conseil d'administration, dont est issu le président. L'organisation respecte ainsi le principe d'une séparation entre les acteurs politiques (élus représentants des sociétaires) et les acteurs techniques (salariés). Les décisions stratégiques relèvent supposément du politique ; tandis que le technique est en charge de la déclinaison opérationnelle et de la mise en œuvre de la stratégie.

Après un premier projet d'entreprise mené à la fin des années 1990, la Ma a décidé, en 2007, de lancer un second projet visant à renouveler ses orientations stratégiques à l'horizon 2015. Le projet, qui a été voulu très participatif, a mobilisé environ 1200 personnes en interne, délégués et salariés confondus, réparties entre 75 commissions aux niveaux régional et national et au niveau des filiales (soit 15 « entités » au total), regroupant des élus et des salariés autour de cinq thématiques spécifiques, et un « groupe technique » d'une trentaine de personnes composé principalement de cadres dirigeants. Les sociétaires ont également été consultés par le biais d'un forum participatif sur internet et d'ateliers en groupes. Ces instances participatives ont été constituées pour faire émerger les orientations à prendre. Elles ont succédé à une phase préparatoire d'études prospectives au cours de laquelle des « experts » externes à l'organisation ont été mobilisés. Les travaux des commissions et du groupe technique ont par ailleurs été encadrés par des instances de pilotage, de coordination et

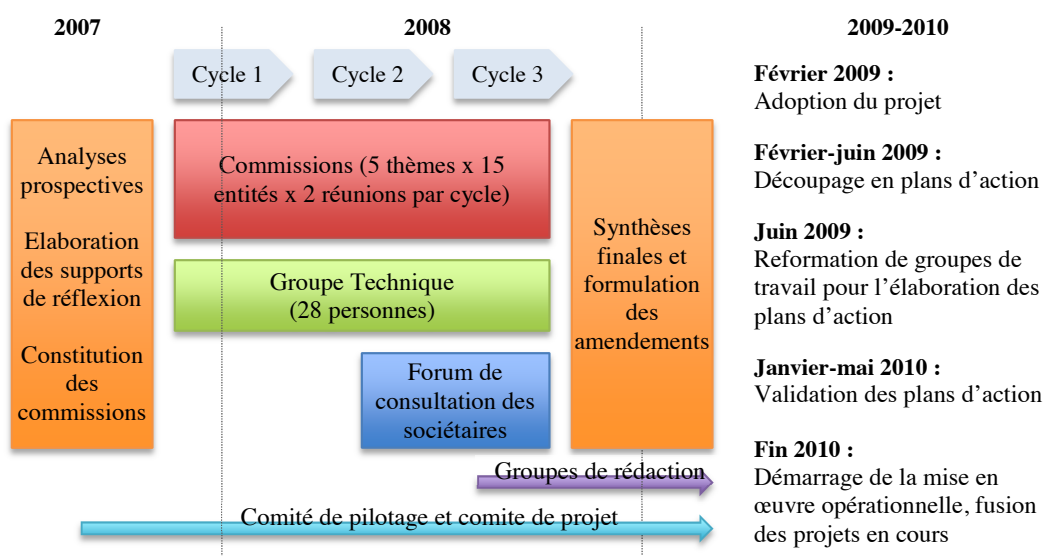
---

<sup>18</sup> Qui répondent à certains critères de représentativité comme nous le verrons au chapitre 4.

de synthèse. Le projet, prenant la forme d'un texte d'une vingtaine de pages, a finalement été adopté au début de l'année 2009.

Voici ci-dessous la chronologie du projet tel que nous avons pu l'observer.

Schéma 0.1 : Chronologie du projet



## 1 - 2. La collecte des données

Nous sommes entrée sur ce terrain en tant qu'observateur non-participant en mars 2008, soit au début du second « cycle » d'élaboration du projet. La phase d'observation a duré jusqu'à février 2009, date qui marque l'adoption du projet. Au cours de cette phase nous avons participé à 26 journées d'observation (voir annexe 8). La collecte de données empiriques autour de notre objet de recherche n'a cependant pas cessé en février 2009 puisque nous avons continué à mener des entretiens (plus du quart des entretiens menés au total) jusqu'à fin octobre 2009 et à entretenir des contacts réguliers avec l'un des membres de l'organisation, jusqu'à septembre 2011, pour suivre, de plus loin certes, la traduction du projet en plans d'action, et des plans d'action en actions.

Nos données d'observation concernent donc la phase d'élaboration du projet, où nous avons principalement assisté à des réunions des commissions en charge de la réflexion sur le projet d'entreprise. Nous avons essayé d'apporter une cohérence à ces observations en sélectionnant deux thématiques principales que nous avons tenté de suivre en nous rendant dans différents

types de commissions : des commissions régionales (Ile-de-France et province), du siège social, des commissions nationales et des commissions de filiales. Autant que possible nous nous sommes rendue plusieurs fois dans les mêmes commissions pour cerner l'évolution de leur réflexion au cours du temps.

Les autres données d'observations ont été recueillies au cours de réunions d'autres instances : réunions du Groupe Technique, réunions du comité de projet (instance de pilotage), journées de restitution des travaux des commissions (à la fin de chaque cycle), réunions des « groupes de rédaction », congrès de clôture du projet.

A la demande de la Ma, nous n'avons pas enregistré les réunions auxquelles nous avons participé. Cependant nous avons été autorisée à prendre des notes : ces notes noircissent aujourd'hui les pages de près d'une dizaine de cahiers de 80 pages. Si ces notes visent principalement à transcrire les échanges auxquels nous avons assisté, elles rendent également compte de nos impressions, ressentis et hypothèses au fur et à mesure de nos progrès dans cette enquête. Seul le congrès d'adoption du projet qui s'est déroulé sur deux jours a fait l'objet d'un enregistrement : la première de ces deux journées, au cours de laquelle se sont tenus les débats, a été intégralement retranscrite.

Au cours de cette phase, nous avons mené 54 entretiens avec des participants et non participants au projet (voir tableau en annexe 6).

Les entretiens ont duré entre 30 minutes et 1 heure 30 (entre 45 minutes et 1 heure en moyenne). Ils ont, pour la quasi totalité d'entre eux, été enregistrés et retranscrits. Deux commissions ont notamment été sondées en profondeur. Nous avons rencontré des employés, des dirigeants techniques et des responsables politiques, des pilotes et coordinateurs du projet, ainsi que des personnes extérieures sollicitées pour aider à sa réalisation. Nous avons ainsi « couvert » toute la ligne hiérarchique de la Ma, du conseiller clientèle en point d'agence au président du groupe, et toutes les sensibilités représentées au sein de sa gouvernance. Nous nous sommes également entretenue avec des salariés de toutes les filiales ayant participé à l'élaboration du projet.

Dans nos entretiens, nous nous sommes particulièrement intéressée au ressenti des acteurs vis-à-vis du projet, à leur perception des raisons pour lesquelles il a été lancé (voir en annexe 11 la trame générale du guide d'entretien soumis aux personnes interrogées). Nous avons recherché un éventuel décalage entre les attentes au moment du lancement et le sentiment au moment où nous nous sommes rencontrés (soit, pour les participants des commissions,

principalement entre septembre 2008 et janvier 2009, à la fin de leurs travaux). En un mot, nous avons tenté de saisir la manière dont les acteurs « faisaient sens » du projet en cours.

La collaboration de la Ma à notre démarche de recherche nous a par ailleurs permis de recueillir un matériau très riche relatif à la phase d'élaboration du projet, mais aussi à la phase prospective qui l'a précédée et à la phase de traduction en plans d'action qui l'a suivie.

Nous avons ainsi recueilli plus de 2200 pages de documents que nous avons numérisés, auxquelles s'ajoute plusieurs dizaines de documents en version électronique, soit quelques centaines de pages (voir l'annexe 9 pour le détail de ces archives).

Ces documents reconstituent une grande part des éléments produits dans le cadre des instances dédiées au projet d'entreprise ou ayant servi théoriquement à la rédaction du texte final du projet d'entreprise. Cet ensemble ne compte pas seulement des synthèses et contributions brutes mais aussi des documents de travail ou documents supports qui y sont rattachés.

On distingue, de manière générale, les archives :

- Institutionnelles (*e.g.* documents fondamentaux, chartes et projets, histoire de l'entreprise *etc.*)
- Relatives à l'information, à la communication sur le projet
- Relatives à l'animation et à l'organisation de la phase d'élaboration
- Relatives à la production de contenu dans le cadre du projet : de la phase prospective à la phase de déploiement en passant par la phase d'élaboration

Nous distinguons également ces données en fonction de leur contexte de production, et, le cas échéant, des instances qui les ont produites. Nous avons collecté, en particulier, l'ensemble des comptes rendus et notes de synthèses pour deux des cinq thématiques du projet (pour les autres, nous nous sommes limitée à la collecte des notes de synthèse). Nous disposons également des versions successives des synthèses qui ont conduit à l'élaboration du texte final, ainsi que l'ensemble des documents qui ont accompagné les travaux du Groupe Technique.

Si, après l'adoption du projet, nos contacts ont été moins fréquents avec l'entreprise, nous avons cependant continué de voir certains participants, travaillant en général à un niveau de coordination ou de pilotage du projet, et de collecter les éléments relatifs à la suite. Dans ce

cas, il s'agit principalement de données validées : à savoir les supports de communication sur le projet auprès des employés et sociétaires du groupe ainsi que le détail de l'ensemble des plans d'action décidés suite au projet, accompagné de leur calendrier de mise en œuvre.

### 1 - 3. Le choix d'une étude de cas

Notre projet s'inscrit dans une démarche « d'étude de cas » telle que définie, notamment, par Eisenhardt (1989) et Yin (2003). Par étude de cas nous entendons une recherche empirique qui explore un phénomène contemporain dans son contexte (Yin, 2003 : 13). Ce phénomène a par ailleurs pour principale caractéristique d'être un « bounded system » (Stake, 2000), c'est-à-dire un objet qui peut être circonscrit, quand bien même la distinction entre l'objet et son contexte est parfois difficile à établir. Ici, le dispositif d'élaboration de la stratégie présente des limites spatiales et temporelles qui font de lui un objet qui se prête particulièrement à la qualification de « cas ».

S'il existe bien des caractéristiques et problématiques communes aux études de cas en science des organisations, plusieurs paradigmes épistémologiques guidant l'analyse et énonçant les conditions de validité du propos tenu coexistent (Langley et Royer, 2006 : 92), empêchant de présenter l'étude de cas comme une démarche méthodologique en tant que telle.

Ici, le choix d'une étude de cas se justifie en premier lieu par le caractère exploratoire de notre projet, rendu par l'adverbe interrogatif « comment » dans notre question de recherche principale. Cette visée exploratoire est liée au fait que cette dynamique de maintenance à laquelle nous faisons référence, reste encore peu documentée en particulier dans les organisations hybrides.

Cependant, en accord avec Yin (2003 : 5), qui conteste l'idée selon laquelle l'étude d'un cas ne pourrait prétendre qu'à une visée exploratoire, cette démarche se veut également utile pour montrer la *complexité* qui préside au niveau des phénomènes organisationnels ; complexité à laquelle, par construction, l'étude statistique et l'expérimentation doivent nécessairement renoncer, au moins partiellement.

Le choix de cette approche se justifie également par le fait que nous voulions mettre en évidence l'*intentionnalité* des acteurs dans ces mécanismes : il s'agissait de choisir une échelle d'analyse où cette intentionnalité pouvait s'exprimer et produire des effets observables. Ainsi, une approche avec une perspective très micro nous aurait certes permis de

saisir davantage de détails des mécanismes étudiés, notamment dans la caractérisation des acteurs, mais ne nous aurait pas non plus permis de satisfaire notre ambition.

Nous nous situons pour finir dans une perspective contemporaine et sur un temps relativement court : aussi l'analyse historique n'a ici de sens que pour prendre du recul sur notre objet d'étude et le placer dans son contexte (c'est l'objet de notre chapitre 3) ; pour le reste, la richesse et la pertinence *a priori* (puisque *in situ*) des données qui s'offrent au chercheur par l'observation directe et la possibilité de s'entretenir avec les acteurs qui interagissent avec l'objet observé apparaissent incomparables à toute autre approche.

Notre démarche se distingue cependant des méthodologies habituelles appliquées à l'étude de cas, où la question de recherche et les données à collecter sont déterminées en amont de l'observation (Yin, 2003 : 14).

Nous avons approché la Ma avec le présupposé que nous y observerions une dynamique de *compliance* – sans que nous l'ayons à ce moment encore nommée comme telle. Aussi, consciente du biais de perception que nous étions susceptible de projeter sur les données collectées, nous avons pris le parti d'arriver sur le terrain sans investissement préalable dans une revue de la littérature circonscrivant une question de recherche précise : soit sans cadre théorique prédéfini.

Il se trouve finalement que nos présupposés ont été contredits, puisque nous avons davantage observé d'efforts pour préserver l'organisation et renforcer son identité que d'efforts visant à faire accélérer la Ma dans un processus de rationalisation de son activité. Ce choix méthodologique s'inscrit ainsi dans une démarche qualifiée d'« abductive » (Peirce : 1974) : c'est-à-dire qui part d'observations initiales surprenantes pour construire, dans un processus itératif, un raisonnement théorique.

Compte tenu de ces dispositions de départ, nous avons appliqué une sélectivité minimale aux données collectées, n'étant soumise qu'aux contraintes physiques et temporelles du projet. Durant cette période, si nous n'avons rien rejeté de ce qui nous était donné de voir, de lire ou d'entendre, nous n'avons cependant pas pu tout voir, tout lire et nous entretenir avec chacun. Face à la vaine ambition de l'exhaustivité, nous avons alors été guidée par un souci de cohérence, préférant construire des cas à l'intérieur des cas tout en gardant une vision précise de l'ensemble.

Pour finir, nous avons cherché à compléter notre étude de cas par une analyse approfondie de son contexte, en nous intéressant à la fois à l'histoire de l'organisation et à son environnement institutionnel et économique. Ainsi, notre étude de cas présente un « embedded design » (Eisenhardt, 1989 : 534 ; Yin, 2003 : 39-40), c'est-à-dire qu'elle repose sur différents niveaux d'analyse : le niveau sectoriel, le niveau du champ et le niveau organisationnel. Ce souci d'inscrire le cas étudié dans son contexte contribue à la validité de notre propos et lui confère, paradoxalement, un caractère plus général, car les conditions de sa transposition à d'autres contextes sont rendues explicites.

## Résumé de la thèse

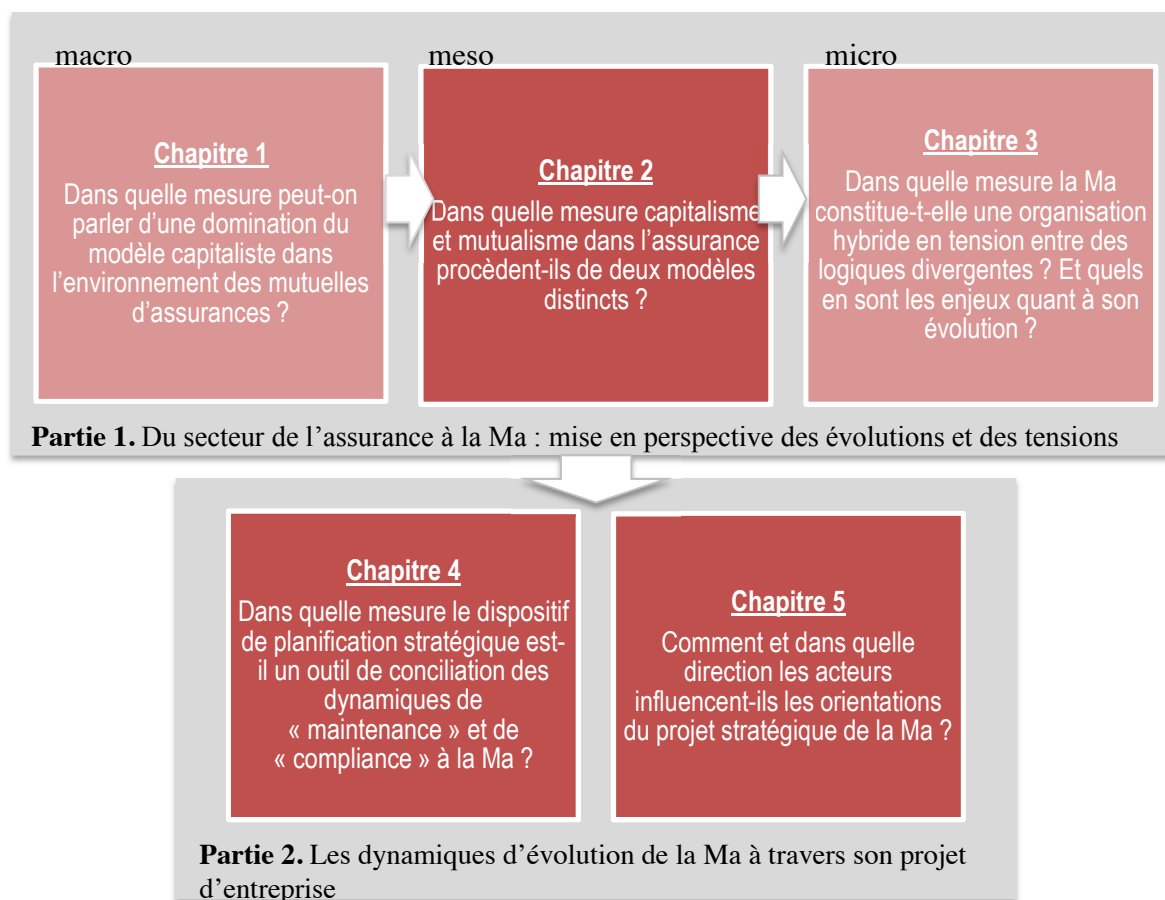
Après avoir présenté brièvement notre démarche empirique et épistémologique, nous tentons ci-dessous de résumer la méthodologie d'analyse que nous avons suivie pour chacun des chapitres ainsi que les principaux résultats auxquelles nous aboutissons dans ce travail.

Comme nous l'avons déjà évoqué, la thèse se divise en deux parties et cinq chapitres qui répondent chacun à une sous-question de recherche. La première partie comprend trois chapitres. Elle réunit une analyse du secteur de l'assurance en France, une analyse du champ institutionnel dans lequel évoluent les mutuelles d'assurance – dont celle que nous étudions ; et une histoire de la Ma depuis sa création jusqu'au lancement de son second projet d'entreprise en 2007. La deuxième partie comprend deux chapitres qui se présentent sous la forme de deux projets d'article. Le premier se concentre sur le dispositif d'élaboration de ses orientations que la Ma a mis en place à partir de 2007 et le second, sur le travail mené par les acteurs juste avant l'adoption du projet pour influencer les orientations prises par l'organisation.

Les données sur lesquelles nous nous sommes appuyée pour chacun des chapitres sont présentées dans un tableau de synthèse en annexe 12.

Le schéma ci-dessous présente la structure de la thèse. Nous mettons en évidence les trois chapitres (en rouge) qui articulent travail empirique et contribution théorique.

Schéma 0.2 : Structure de la thèse



Le **premier chapitre** propose une analyse du secteur de l'assurance en France pour situer le contexte dans lequel évolue la Ma et identifier la nature des pressions exogènes qui s'exercent sur le modèle mutualiste dans l'assurance. Ce chapitre s'organise en deux sections : l'une présente les acteurs et de leurs activités respectives et le second tente de rendre compte des rapports de force sur le marché aujourd'hui.

Ce chapitre convoque des sources de nature diverses : juridique, politique, économique, professionnelle, pédagogique *etc.*. Ces données sont principalement fournies par les institutions : conseils, comités, observatoires, fédérations, associations et groupements, *etc.* du secteur de l'assurance au niveau français et au niveau européen (voir le détail des sources et l'annexe 1 pour une liste de ces institutions).

Au-delà des textes de loi relatifs à la définition et à la réglementation du secteur de l'assurance, qui nous sont indispensables pour distinguer les acteurs et comprendre les règles qui encadrent leurs activités, nous nous sommes intéressée à ce qui motive le régulateur et le législateur, Français ou Européen, à intervenir sur le secteur de l'assurance.



Dans l'analyse de ces données documentaires, nous avons été confrontée à plusieurs difficultés. La première a été de réussir à ne pas se perdre dans la profusion de données disponibles, dont peu sont cependant précises ou fiables. De plus, il nous a été particulièrement difficile de réussir à agréger les données que nous avons recueillies pour tenter d'avoir une vue d'ensemble du secteur. En cause : la segmentation du secteur de l'assurance qui varie d'un rapport à l'autre, tant en termes de périmètre qu'en termes de labellisation des segments (voir l'annexe 3 pour un aperçu de cette complexité) et les acteurs qui sont devenus des groupes diversifiés dont toutes les activités ne sont pas régies par le même code juridique, et qui n'utilisent pas les mêmes dénominations ou les mêmes indicateurs-clés de mesure de l'activité<sup>19</sup>. Nous avons donc complété les données secondaires fournies par les institutions représentatives du secteur avec les données brutes des rapports annuels des principaux assureurs et mutuelles du marché. Nous n'obtenons ainsi que des approximations des rapports de forces entre les acteurs, entre les segments du marché : mais ces approximations sont néanmoins le fruit d'un travail minutieux et rigoureux qui constitue selon nous l'une des contributions principales de ce chapitre. En effet, nous parvenons à atteindre une perspective globale sur le secteur, en représentant les différents types d'acteurs et leur poids économique par segment d'activité (voir graphique 1.2), ce que ne semble pas exister ailleurs et qui nous apparaît pourtant crucial pour appréhender, comprendre, et finalement nuancer l'hégémonie du modèle capitaliste dans l'assurance<sup>20</sup>.

Notre analyse montre que l'évolution du secteur se fait dans le sens d'une complexification du marché et de ses acteurs, d'une financiarisation de l'activité – dont témoigne le poids de l'assurance vie par rapport aux autres marchés –, d'une hausse de l'intensité concurrentielle en parallèle d'un phénomène très marqué de concentration des acteurs.

Dans ce contexte, les mutuelles d'assurance perdent du terrain face aux assureurs capitalistes. Nous observons, en lien avec leur croissance, une hybridation progressive de leur structure juridique – par le biais de fusions et de diversifications – en même temps qu'une banalisation de leur modèle. Cette banalisation est liée, d'une part, au décloisonnement du marché – qui remet en cause l'hégémonie des mutuelles d'assurance sur le secteur de l'assurance dommage – et, d'autre part, à la montée en puissance de l'assurance vie, qui remet en cause, de manière plus générale, leur position sur le marché.

---

<sup>19</sup> Il peut s'agir de primes, de cotisations, de chiffre d'affaire, de collecte...

<sup>20</sup> Par exemple, le rapport de l'institut Xerfi sur « le marché de l'assurance », exclut de fait de son étude les mutuelles de santé et les institutions de prévoyance.

Si notre analyse permet de nuancer l'hégémonie du capitalisme dans le secteur de l'assurance en montrant comment un petit nombre d'assureurs mutualistes est parvenu en quelques décennies à dominer le marché de l'assurance dommages, et bien que ces acteurs représentent encore aujourd'hui une part importante et dynamique du secteur, des incertitudes peuvent cependant être exprimées quant à leur pérennité en tant qu'acteurs mutualistes.

Face à la banalisation des acteurs mutualistes décrite dans le premier chapitre, nous nous interrogeons, dans le **deuxième chapitre**, sur la pertinence du concept même de « modèle mutualiste » face à un « modèle capitaliste » dans l'assurance aujourd'hui. En effet, au-delà du statut juridique qui permet encore de distinguer les acteurs et de leur attribuer, non sans difficulté, des parts de marché respectives, nous semblons généralement tenir pour acquis le caractère *essentiellement différent* des assureurs mutualistes vis-à-vis des autres assureurs, par défaut désignés comme capitalistes, supposant que ces deux groupes d'organisations sont eux-mêmes caractérisés par une certaine homogénéité. Il s'agit dans ce chapitre de questionner ces postulats et de tenter d'établir, en pratique, sur quels plans les organisations qui se revendiquent du modèle mutualiste se distinguent ou au contraire se confondent avec celles qu'elles désignent comme issues du modèle capitaliste.

Pour ce faire, nous réduisons notre échelle d'analyse en nous concentrant sur onze sociétés d'assurance mutualistes et capitalistes dans une approche comparative. Ces organisations constituent les principaux assureurs mutualistes et les principaux assureurs capitalistes du marché de l'assurance dommages. Les données sur lesquelles nous nous sommes appuyée sont circonscrites aux sites internet institutionnels des organisations concernées. Nous voulions en effet mobiliser un corpus de données qui nous permette de comparer rigoureusement les organisations les unes avec les autres. Nous adoptons ici un point de vue unique, celui de l'internaute qui cherche à connaître ces organisations à partir des informations qu'elles publient sur leur site institutionnel. C'est l'unicité de ce point de vue qui rend selon nous possible et pertinente la comparaison entre ces acteurs.

Sur le plan des données, nous avons passé en revue près de 600 pages issues des sites Internet ou rubriques institutionnels des groupes d'assurance concernés (voir l'annexe 4 pour le détail de ces pages) pour tenter de mettre en avant les caractéristiques de leurs modèles.

Les données qui en sont extraites nous permettent d'appréhender les organisations concernées sous de multiples dimensions puisqu'elles traitent à la fois de leur système économique, de leur identité, des formes et modalités de leur gouvernance, de leur stratégie et de leur mission. Pour analyser ces éléments, nous mobilisons la grille d'analyse proposée par Thornton (2004)

et Thornton et Ocasio (2008), employée pour mettre en évidence les logiques institutionnelles d'un champ. Cependant, nous en détournons l'application d'origine puisque nous l'inscrivons ici dans une démarche à la fois qualitative et exploratoire. Pour chaque catégorie d'analyse, nous cherchons à identifier les logiques institutionnelles dominantes qui caractérisent ces organisations. Nous pouvons ainsi nous placer en surplomb des modèles considérés et tenter de dépasser la contraction fondamentale généralement observée entre les logiques qui sous-tendent les statuts juridiques et les principes de gouvernance des organisations et les logiques qui sous-tendent leurs activités économiques et leur stratégie commerciale.

Ce travail permet de mettre en évidence le fait qu'assureurs capitalistes et assureurs mutualistes sont traversés par une pluralité de logiques dont certaines sont communes et certaines spécifiques ; ces logiques ayant par ailleurs évolué au cours du temps. Nous concluons ici sur la difficulté à caractériser un « modèle mutualiste » dans la mesure où notre échantillon présente davantage les traits d'un continuum que ceux d'un monde bipolaire. La possibilité d'une coexistence d'une pluralité de logiques institutionnelles sur un même marché que nous établissons à travers notre analyse nous permet cependant, en introduisant cette complexité, de mettre à distance la thèse d'une domination inéluctable de la logique de marché et du modèle capitaliste sur les autres.

Dans le **troisième chapitre**, et dernier de cette première partie de mise en contexte de notre cas d'étude, nous présentons l'histoire de l'organisation étudiée depuis sa création dans les années 1960 jusqu'à la veille du lancement de son second projet d'entreprise, en tentant d'identifier les différentes logiques et rationalités qui ont accompagné son évolution.

Ce travail s'appuie principalement sur un ouvrage, officiel mais néanmoins extrêmement bien documenté, qui retrace l'histoire de la Ma depuis sa création jusqu'à la fin des années 1990, soit au lancement du premier projet d'entreprise de la Ma. Pour compléter l'histoire de l'organisation à partir des années 2000 en s'interrogeant, en particulier, sur la mise en œuvre du premier projet d'entreprise et les changements qui s'en sont suivis, nous avons mobilisé deux autres archives relatives à l'histoire de l'organisation, une revue interne et une présentation de l'université du Groupe, ainsi que les archives du projet de 1997. Ces archives sont lacunaires, mais permettent cependant de mettre en avant les thèmes directeurs du projet ainsi que le dispositif global d'élaboration. Enfin, nous convoquons les témoignages des salariés que nous avons interviewés (voir annexe 7), qui ont vécu le précédent projet d'entreprise et les évolutions qu'a connues l'organisation ces dernières années. Ces témoignages nous permettent de contrebalancer le caractère institutionnel des autres sources.

Plusieurs éléments émergent de cette histoire, qui nous permettent d'éclairer le contexte dans lequel se sont déroulées nos observations et en particulier de mettre en évidence les tensions qui ponctuent l'évolution de la Ma et de prendre une certaine distance vis-à-vis du concept de modèle mutualiste tel que nous l'avons défini au chapitre deux.

En effet, nous montrons que la Ma s'est *construite* dans le temps en tant que mutuelle, en se dotant progressivement, en particulier, de règles de gouvernance démocratiques ; ou, pour le dire autrement, nous montrons que le mutualisme, tel qu'incarné par la Ma, apparaît dans cette histoire comme un *construit* dont les contours ont évolué avec le temps dans les représentations des acteurs. Pour autant, ces représentations admettent également l'idée que l'organisation a connu un « âge d'or » au cours de ses premières décennies d'existence, figeant ainsi d'une certaine façon la mutuelle dans un modèle idéal contingent d'un contexte économique d'abondance.

Alors que la conjoncture économique apparaît moins favorable à partir de la fin des années 1980, on observe dans le discours de l'organisation un découplage entre son caractère mutualiste et son caractère économique, alors que les deux dimensions semblaient s'inscrire initialement dans une même dynamique, servir un but commun. À partir de ce moment-là, la progression de l'organisation sur le plan mutualiste se fait, si ce n'est en tension, du moins en parallèle du progrès sur le plan économique.

Nous retenons ici que l'organisation n'est donc en réalité pas « née » hybride mais l'est devenue, décrivant ainsi une évolution à contre-courant de la tendance généralement décrite par la littérature sur les organisations hybrides, qui voit dans la maturité l'opportunité pour l'organisation hybride d'*intégrer* les logiques et modèles institutionnels distincts sur lesquels elle s'est *a priori* fondée, en construisant sa propre logique, son propre modèle, garantissant ainsi sa stabilité sur le long terme.

Pour illustrer ces tensions, le chapitre s'attarde finalement sur le déroulement du premier projet d'entreprise de la Ma, lancé en 1997, et sur ses conséquences. Nous montrons que ce premier projet s'inscrit explicitement dans une dynamique de rationalisation de l'organisation, tout en développant ce que l'on qualifie ici de « logique de firme », présentée comme typiquement mutualiste puisque participant à une meilleure prise en compte des intérêts du sociétaire ; mais qui, d'un autre côté, renvoie à un objectif de maximisation des ventes, dans le sens d'une logique de marché. Cette attention aux sociétaires se fait par ailleurs aux dépens, semble-t-il, d'une attention aux salariés, dont les récits témoignent d'une souffrance, d'une perte de repères, d'un certain malaise ressenti consécutivement à ce projet.

Ce chapitre nous permet ainsi de situer avec précision le contexte dans lequel a démarré le second projet d'entreprise, et d'offrir un support de comparaison pour l'analyse que nous menons ensuite dans la seconde partie de la thèse.

De manière générale, cette **première partie** espère *montrer* la nature, complexe, des tensions qui traversent l'organisation que nous nous sommes attachés à observer, et *démontrer* la nécessité, pour cette organisation, de les « gérer », sous peine, sinon de disparaître, du moins de perdre de vue sa mission sociale.

« Comment » l'organisation gère ces tensions constitue ainsi naturellement l'objet de notre **deuxième partie**. Comme annoncé, cette partie se concentre sur l'élaboration du projet d'entreprise de la Ma et le début de sa mise en œuvre entre 2007 et 2010. Ce cas est considéré sous deux angles : celui, d'une part, du dispositif ayant encadré l'élaboration du texte du projet, son adoption, puis sa déclinaison en plans d'action ; et, d'autre part, celui des acteurs à l'intérieur de ce dispositif à travers leurs efforts pour amender le texte avant son adoption.

L'idée directrice du **chapitre quatre** est de montrer comment un outil de nature politique, stratégique et technique tel que le projet d'entreprise est à même, par sa forme, de jouer un rôle dans l'évolution de l'organisation, à travers les dynamiques dont il est porteur.

Dans ce chapitre, nous nous appuyons à la fois sur nos observations et sur les archives relatives au dispositif du projet. Nous mobilisons également quelques entretiens d'acteurs engagés dans la coordination, le pilotage, ou l'accompagnement du projet, puisque ce sont eux, principalement, qui ont conçu le dispositif tel qu'il se prête à l'observation.

Le concept de « dispositif » ne constituant pas une méthodologie en soi, nous avons dû construire notre démarche d'analyse. Pour pallier les risques de biais d'analyse auxquels nous étions confrontée eu égard à la quantité de données recueillies – et donc à la nécessité de n'en retenir qu'une mince proportion –, à leur hétérogénéité, à leur caractère éminemment qualitatif, et, enfin, à l'unicité de notre point de vue de chercheur sur ces données, nous n'avons pas cherché à répondre directement à notre question de recherche à partir des données collectées. Nous avons procédé à une première étape de mise en récit structuré du projet observé. Pour restituer le projet dans sa globalité, nous avons suivi la grille d'analyse proposée par Callon *et al.* (2001) pour l'étude des « forums hybrides ». Un « forum hybride » peut être défini comme un lieu de discussion réunissant des acteurs divers autour de la résolution d'un problème dont ils sont parties prenantes. Bien que ce concept soit

généralement réservé à l'étude de controverses publiques autour de questions techniques aux enjeux sociétaux (*e.g.* le stockage des déchets nucléaires), il nous est particulièrement utile pour appréhender le dispositif dans sa complexité. Il distingue trois dimensions qui nous permettent de circonscrire – tout en conservant une vision globale – notre objet d'étude : la manière dans les collectifs sont constitués pour élaborer le projet ; la manière dont les possibilités sont explorées par ces collectifs ; et enfin, la manière dont les décisions sont prises.

Ces trois dimensions permettent ainsi d'élaborer un « récit » du dispositif, qui sert ensuite de support à notre analyse. L'analyse proprement dite consiste à relier chacun des éléments dont est constitué ce récit aux dynamiques de maintenance et/ou de *compliance* dans lesquelles ils s'inscrivent en les soumettant à une seconde grille d'analyse, que nous avons cette fois construite en nous appuyant sur la littérature.

Ce travail nous permet alors d'établir que le projet d'entreprise mis en œuvre à la Ma sert à la fois une dynamique de *compliance* et une dynamique de maintenance mais marginalise cependant la première au profit de la seconde au cours de sa phase d'élaboration. Au-delà de ce constat, le dispositif du projet apparaît comme un lieu d'articulation et de résolution – à des degrés divers – des tensions générées par la coexistence de ces dynamiques divergentes en son sein.

Le **cinquième chapitre** se présente sous la forme d'un projet d'article. Il est ici laissé en anglais et rappelle des éléments de contexte ainsi que des éléments relatifs à notre démarche méthodologique qui sont mentionnés en amont.

Nous pensons qu'il était intéressant de présenter aussi notre travail d'analyse sous cette forme, qui diffère quelque peu de la forme classique d'un chapitre de thèse monographique par la concision qu'il doit faire preuve notamment. Par ailleurs, nous proposons d'étudier un dispositif de la forme d'un forum hybride dans une organisation hybride : il apparaît presque aller de soi que notre thèse prenne une forme elle-même quelque peu hybride.

Dans ce texte, nous nous appuyons sur les amendements au texte du projet d'entreprise, sur le texte lui-même, ainsi que sur les débats qui se sont tenus lors de l'adoption du projet. L'idée est de montrer comment les acteurs, par le biais de porte-parole issus des instances collectives de gouvernance, influencent les orientations de l'organisation en modifiant des éléments du texte. Cette démarche fait écho à celle adoptée au chapitre précédent où nous cherchions à montrer comment les dispositifs et les outils influencent les orientations de l'organisation en modifiant la coordination des acteurs et en organisant leur réflexion.

Le choix de se concentrer sur les seuls amendements au texte final pour mesurer l'influence des acteurs sur les orientations de stratégies de la Ma se justifie ici d'un point de vue méthodologique. Initialement, nous voulions décrire l'influence des acteurs au cours des étapes successives d'élaboration du texte : mais cette analyse est restée inachevée car nos résultats apparaissaient cantonnés à un caractère anecdotique, dans la mesure où il ne nous était pas possible de traiter de manière exhaustive toutes les modifications qui avaient été faites au niveau de chaque version du texte. Par ailleurs, la participation à la rédaction du texte final étant très limitée, nous aurions pris le risque de ne rendre compte que d'une partie marginale des efforts fournis effectivement par les acteurs, alors que le processus de formulation d'amendements était ouvert à tous par l'intermédiaire des collectifs reconnus dans le gouvernance du groupe. Finalement, l'analyse systématique de l'ensemble des amendements soumis au projet nous a permis de dépasser ces problèmes.

Comme preuve de la pertinence de ce choix, nous constatons que les controverses que nous identifions à partir des passages du texte du projet qui suscitent le plus d'amendements renvoient aux mêmes controverses, aux mêmes débats et aux mêmes enjeux que nous avons relevés au cours de nos observations : lors des journées de restitution des travaux des commissions et de réunion des groupes de rédaction en particulier.

L'identification de ces controverses permet de mesurer les enjeux du projet en termes d'évolution du modèle de l'organisation et de sa mission.

En procédant à une analyse sémantique de l'ensemble des propositions d'amendements soumises à avis avant le congrès d'adoption du projet, nous identifions différentes formes de « travail » auxquels renvoient les amendements analysés. De la même façon qu'au chapitre quatre mais cette fois en mobilisant des éléments de fond, nous tentons d'articuler ces efforts aux dynamiques dans lesquelles ils s'inscrivent.

Si les efforts que nous observons s'inscrivent majoritairement dans une dynamique de maintenance de l'organisation, nous montrons qu'ils soutiennent également pour partie une dynamique de *compliance*. Ainsi, des efforts de même nature peuvent soutenir des logiques et des dynamiques divergentes.

À travers ce travail, nous espérons contribuer aux efforts de structuration et de théorisation de la littérature sur le travail institutionnel – au niveau organisationnel en particulier –. Nous espérons également contribuer à une meilleure compréhension des mécanismes de la maintenance dans les organisations hybrides, en discutant sur le fond les controverses qui mobilisent les efforts des acteurs pour tenter soit d'encadrer les changements qui doivent advenir et soit de les reporter ou de se constituer une marge de manœuvre dans leur mise en

place et en montrant que certains efforts qui tendent à la préservation de la mission de l'organisation semblent vains tandis que d'autres semblent obtenir davantage gain de cause.

Nos observations nous conduisent à **conclure**, de manière générale, que malgré une dynamique de convergence du modèle mutualiste vers le modèle capitaliste – observable au niveau macro du secteur de l'assurance ; nous observons une situation plus complexe au niveau meso, avec des logiques institutionnelles multiples qui traversent les organisations étudiées, dont certaines sont communes aux acteurs capitalistes et mutualistes et d'autres propres à chacun des modèles ; quant au niveau organisationnel, à travers l'étude du cas de la Ma, s'y exercent des tensions et des dynamiques qui vont aussi dans le sens du renforcement du modèle mutualiste, avec, selon nous, une certaine efficacité. Ces dynamiques apparaissent supportées à la fois par un dispositif dont la principale caractéristique est de revendiquer un caractère participatif et démocratique ; et par le travail des acteurs à l'intérieur de l'organisation qui démontrent une capacité à se saisir des enjeux stratégiques qui se posent à l'organisation et à s'impliquer dans les réponses à y apporter.



**Partie I. Du secteur de l'assurance à la société  
d'assurance mutuelle : mise en perspective des  
évolutions et des tensions**

## Introduction

*« Les différences sont saines lorsqu'elles tiennent à la culture, à la sensibilité ou à la philosophie du risque, de sa prévention et de sa réparation.*

*Elles le sont moins lorsqu'elles entraînent des conditions d'exercice différentes pour un même métier livré à la concurrence. »<sup>21</sup>*

Ces deux phrases sont issues du paragraphe d'introduction au premier tome du rapport du Sénat réalisé en 1998 sur la situation et les perspectives du secteur de l'assurance en France. Elles évoquent la diversité des pratiques et modèles d'organisations qui exercent leur activité dans le secteur de l'assurance en France à la fin des années 1990. En particulier, elles font référence à une spécificité française en Europe, à savoir l'importance de son secteur mutualiste, reconnu notamment par un code juridique spécifique.

Ces deux phrases illustrent la posture ambiguë du législateur, qui prétend reconnaître les spécificités du modèle mutualiste français mais combat dans les faits le pluralisme du secteur au nom d'une logique de marché. Ces propos font écho au mouvement de libéralisation, de privatisation et de déréglementation qui a eu cours en Europe dans les années 1980 et 1990 « livrant » le secteur de l'assurance aux seules lois de la concurrence. Ils nous interpellent sur la possibilité et les conditions d'une coexistence d'une pluralité de modèles dans ce secteur, plus d'une décennie après que ces phrases ont été écrites.

Ce chapitre vise à situer la Ma dans son contexte institutionnel, historique, réglementaire et concurrentiel. Cette mise en contexte nous permettra ensuite de comprendre les enjeux stratégiques auxquels elle fait face aujourd'hui et qui la poussent à évoluer tout en cherchant à préserver son modèle.

Nous présenterons dans un premier temps l'ensemble du secteur, nous nous intéresserons cependant par la suite au champ institutionnel des acteurs principaux de l'assurance

---

<sup>21</sup> Rapport du Sénat, 1998, Assurons l'avenir de l'assurance, tome 1, Introduction (Désigné par la suite par « Rapport du Sénat », voir détail des sources)

dommages, dont fait partie la Ma. En effet, c'est sur ce segment que l'assurance mutualiste et l'assurance capitaliste se posent en véritables contre-modèles l'un de l'autre.

Dans un premier temps, en nous appuyant des sources de nature diverse, nous analyserons le rapport de force, d'un point de vue à la fois économique et institutionnel, entre les différents acteurs qui composent aujourd'hui le secteur de l'assurance pour tenter de conclure sur une éventuelle domination du capitalisme dans ce secteur. Nous nous efforcerons pour cela de définir au préalable le secteur de l'assurance en France, d'identifier les différents acteurs qui le composent et les principaux enjeux contemporains auxquels ils sont confrontés : durcissement de la concurrence, complexification du métier d'assureur, mouvement global de croissance et de diversification.

Dans un second temps, nous montrerons dans quelle mesure coexistent, dans le champ de l'assurance dommages, deux modèles distincts : un modèle mutualiste et un modèle capitaliste, avec cependant des hybridations. Nous tenterons de spécifier ces modèles à travers une analyse des rhétoriques présentées par les principaux acteurs du segments de l'assurance dommage sur leurs sites institutionnels. Cette analyse s'appuiera sur les critères proposés par Thornton (2004) pour mettre en évidence les logiques institutionnelles à l'œuvre dans l'évolution des modes d'organisation sur un même marché : système économique, source d'identité, source de légitimité, source d'autorité et mécanismes de gouvernance, base de la mission, base de l'attention, base de la stratégie et logique d'investissement. Ces critères présentent l'intérêt d'interroger à la fois les principes et les pratiques de ces organisations, notamment sur le plan stratégique. Notre approche diffère cependant largement de celle de l'auteur, dans la mesure où il ne s'agit pas pour nous de comprendre une évolution de la logique dominante du champ considéré, mais la concomitance, sur un même marché, de modèles distincts, soutenus par des logiques hétérogènes, plus ou moins dominantes d'un modèle à l'autre.

Cette analyse nous permettra ainsi de comprendre sur quoi se fonde le modèle dont se revendique la Ma et par quoi il se trouve menacé. Ce préalable nous semble indispensable pour être en mesure ensuite de saisir les enjeux des controverses qui structurent le dispositif de réflexion et d'élaboration de la stratégie de la Ma.

Enfin, nous retracerons l'histoire de la Ma, mettant en évidence les tensions qui l'ont traversée et les éléments saillants de sa construction en tant qu'organisation pour finir

d'apporter les éléments permettant de comprendre les logiques qui sous-tendent les débats qu'elle arbitre aujourd'hui.

Plus qu'une simple introduction à notre étude empirique, ces chapitres tentent d'apporter une analyse approfondie d'un secteur complexe qui incarne à lui seul les mutations profondes qu'a connues notre société sur le plan économique au cours des dernières décennies.

# Chapitre 1 - Le secteur de l'assurance

## Introduction

Le secteur de l'assurance joue un rôle prépondérant dans le financement de l'économie française<sup>22</sup> et, plus globalement, dans l'équilibre de l'économie mondiale comme l'a démontré la crise financière débutée en 2008. Ainsi, parmi les 10 entreprises considérées comme les plus puissantes au monde, se trouve en 4<sup>ème</sup> place le premier assureur français : Axa (Glattfelder et Battiston, 2009).

La France occupe la deuxième place en Europe derrière la Grande Bretagne en termes de chiffre d'affaires<sup>23</sup>, et l'une des toutes premières places mondiales ; le marché européen étant lui-même le premier marché mondial de l'assurance, devant les États-Unis.

Le marché français est, depuis sa libéralisation dans les années 1980-1990 et son ouverture à l'Europe, un marché très concurrentiel et fortement concentré. Cependant, il est resté tout à fait original par sa complexité et la place qu'y occupe le mutualisme<sup>24</sup>. En effet, la France fait figure d'exception en regroupant à elle seule plus du tiers des salariés de mutuelles dans l'Union Européenne, soit dix fois la moyenne communautaire (Monzón et Chaves, 2012 : 18), alors que les pays historiquement mutualistes, comme la Grande-Bretagne, ont connu une forte démutualisation au cours des années 1990 (Marshall *et al.*, 2003).

Les associations européennes d'assureurs mutualistes ou coopératifs<sup>25</sup>, estiment la part des organisations mutuelles ou coopératives dans le secteur de l'assurance en France en 2008 entre 31% et 40% du marché hors mutuelles de santé<sup>26</sup> (AMICE, 2010 ; 2012) ; ce qui fait de la France l'un des pays les plus mutualistes d'Europe, la moyenne s'établissant entre 18% et 25% du marché en 2008.

---

<sup>22</sup> La FFSA qualifie l'assurance de « poumon de l'économie française » : 56 % des actifs des assureurs, soit près de 1000 milliards d'euros, ont été investis en actifs d'entreprise en 2010, principalement sous la forme d'obligations. Par ailleurs, sur la décennie 1986-1996, la part des entreprises d'assurance dans le total des « *financements offerts aux agents non financiers* » est passée de 5,70% à 17,80%, atteignant quasiment le niveau des établissements de crédit traditionnels. Rapport du Sénat, Tome 2, Chapitre Premier, VII, Tableau 5.

<sup>23</sup> Source FFSA : Le secteur de l'assurance, Faits et chiffres clés, 2010,

<sup>24</sup> Rapport du Sénat, tome 2, Chapitre Premier, V.

<sup>25</sup> AISAM et ICMIF, fusionnées depuis 2008 au sein de l'AMICE

<sup>26</sup> Selon le périmètre retenu : qui inclut ou non les bancassureurs coopératifs.

La France se distingue par ailleurs par la taille de ses organisations, puisque les grandes mutuelles d'assurance françaises regroupent plusieurs millions de sociétaires. En parallèle, sur le plan de la gouvernance (AISAM, 2006), les mutuelles d'assurances françaises sont parmi les plus réglementées pour garantir un fonctionnement démocratique, la non-recherche de profit individuel et limiter la démutualisation (en interdisant notamment la redistribution des actifs, voir *Consultation Document*, 2003).

Ainsi les mutuelles d'assurance françaises constituent un cas particulièrement intéressant pour s'interroger sur les dynamiques qui sous-tendent l'évolution des formes d'organisations alternatives au capitalisme. En effet, si elles détiennent une part du marché qui n'est pas marginale, elles n'apparaissent pas clairement, cependant, en position dominante sur ce marché. Ainsi, si l'on peut exclure l'hypothèse d'une *hégémonie* – au sens d'un règne sans partage – du capitalisme dans l'assurance en France, on peut cependant s'interroger sur l'existence d'une *domination* – au sens d'une *influence prépondérante* – qui s'exercerait sur les mutuelles d'assurance par les assureurs capitalistes.

Cette question est en effet déterminante pour comprendre, par la suite, les enjeux stratégiques auxquels la Ma, en tant que mutuelle d'assurance, est confrontée quant à son évolution ; et justifier notre intérêt pour la façon dont elle s'y prend pour y apporter une réponse.

Pour l'économiste Perroux, « *trois éléments constituent la structure dominante d'une unité économique et expliquent son aptitude à exercer plus d'influence qu'elle n'en subit* » (Collectif, 1990 : 321). Ce sont ces éléments que nous nous efforcerons d'explorer dans ce chapitre. Perroux mentionne, en premier lieu, la « *dimension* » de l'unité économique considérée, qui s'analyse elle-même à travers un faisceau de dimensions relatives (dans notre cas : parts de marché, tailles des principaux acteurs, nombre, taux de croissance *etc.*) ; « *son pouvoir de négociation* », qui peut ici se lire à la fois dans les ressources dont elle dispose et dans le relai qu'elle trouve auprès de la puissance publique pour institutionnaliser ou non le modèle qu'elle promeut et, enfin, « *la nature de son activité ou son appartenance à une zone d'activité dominante* » (Perroux, 1991 [1964] : 85). Concernant ce dernier élément, si nous nous situons ici dans un même secteur d'activité, il sera cependant intéressant de s'interroger sur le part relative des différents segments de marché qui le composent et la place qu'y occupent respectivement les acteurs capitalistes et mutualistes.

Cependant, avant d'établir les rapports de force qui caractérisent les relations entre assureurs mutualistes et capitalistes dans le secteur de l'assurance, il convient d'identifier et de

présenter les différents acteurs qui exercent une activité sur le marché de l'assurance : ce sera l'objet de la première section de ce chapitre. Alors que le caractère essentiellement distinct des modèles auxquels se rattachent ces assureurs ne sera discuté qu'au second chapitre, il s'agit néanmoins ici de rendre compte de la diversité des types d'acteurs, capitalistes ou mutualistes, qui exercent effectivement une activité dans le secteur de l'assurance.

Ainsi, ce chapitre s'organise en deux sections : la première section établit une typologie des acteurs du secteur de l'assurance en France ; la seconde section tente de caractériser le rapport de force et d'interroger les relations de domination entre capitalisme et mutualisme dans l'assurance, en s'intéressant plus particulièrement au sort des « Mutuelles Sans Intermédiaires », assureurs mutualistes qui revendiquent un modèle spécifique et dont fait partie la Ma.

Ce chapitre convoque des sources de nature diverses : juridique, politique, économique, professionnelle, pédagogique *etc.*. Ces données sont principalement fournies par les institutions : conseils, comités, observatoires, fédérations, associations et groupements, *etc.* du secteur de l'assurance au niveau français et au niveau européen (voir le détail des sources et l'annexe 1 pour une liste de ces institutions).

## 1 - 1. Typologie

Selon le critère utilisé : nature juridique, domaine d'activité type ou traditionnel<sup>27</sup>, mode de distribution, type de cotisations, on peut regrouper les acteurs en différents groupes, tel que l'illustre le tableau 1.1 ci-dessous ; tableau qui sera explicité au fil de cette section.

---

<sup>27</sup> Voir notamment *Etude Xerfi sur le marché de l'assurance en France*, page 106. Il s'agit bien du domaine d'activité type ou traditionnel. Comme on le verra en effet dans la suite, ce positionnement type n'est pas exclusif d'un large mouvement de diversification des acteurs dans l'ensemble des secteurs d'activité présentés.

Tableau 1.1 : Typologie générale du secteur de l'assurance

Société de capitaux	Société de personnes			
<b>Société Anonyme (SA)</b> <i>Ex. : Allianz</i>	<b>Société d'Assurance Mutuelle (SAM)</b>		<b>Mutuelle</b> <i>Ex. : MGEN</i>	<b>Institution de prévoyance</b> <i>Ex. : AG2R</i>
	Avec intermédiaires <i>Ex. : MMA</i>	« Mutuelle sans intermédiaires » (MSI) <i>Ex. : La MAIF</i>		
Vie	Dommages		Santé et protection sociale	Retraite
Avec intermédiaires		Sans intermédiaires		
Cotisations fixes		Cotisations variables		

## 1 - 1.1. Les acteurs

### Cinq acteurs de l'assurance

Les entreprises exerçant dans le secteur de l'assurance sont régies par trois codes législatifs distincts, formant ainsi trois groupes d'acteurs :

- Les entreprises d'assurance, régies par le Code des Assurances, qui peuvent être de formes variées et exercer leur activité dans tous les domaines de l'assurance ;
- Les mutuelles, qui sont régies par le Code de la Mutualité et œuvrent principalement dans le domaine de la santé et de la protection sociale ;
- Et enfin les institutions de prévoyance, régies par le Code de la Sécurité Sociale, qui œuvrent également dans le domaine de la santé, de la protection sociale et de la retraite mais qui ne s'adressent qu'à des collectifs (entreprises ou branches professionnelles). Elles proposent des garanties au bénéfice des salariés, en cas de maladie, d'incapacité de travail et d'invalidité, de dépendance, de décès - ainsi que des dispositifs de retraite complémentaire.

Parmi les entreprises d'assurance en France (c'est-à-dire régies par le Code des Assurances),



on distingue cependant :

Les sociétés d'assurances organisées en Sociétés Anonymes (SA) et les Sociétés d'Assurance Mutuelle (SAM), qui elles mêmes se divisent en deux catégories principales : les « mutuelles sans intermédiaires » (MSI) et les sociétés d'assurance mutuelle avec intermédiaires.

Bien que les MSI ne représentent pas une catégorie juridiquement distincte des SAM avec intermédiaires, elles revendiquent un certain nombre de pratiques et un héritage qui justifient des les considérer indépendamment des autres mutuelles d'assurances. En particulier, elles ont été pour la plupart fondées au cours de la seconde moitié du 20<sup>ème</sup> siècle, soit parfois plus d'un siècle après les mutuelles d'assurance traditionnelles, autour de catégories socio-professionnelles (les artisans pour la Maaf, les professionnels de l'industrie et du commerce pour la Macif, les enseignants pour la Maif *etc.*) et ont adopté un mode de distribution alors tout à fait original : sans avoir recours à des intermédiaires de ventes (courtiers ou agents généraux) commissionnés – d'où leur dénomination.<sup>28</sup>

On retient donc cinq catégories principales d'acteurs de l'assurance : les Sociétés Anonymes (SA), les sociétés mutuelles d'assurances traditionnelles avec intermédiaires, les mutuelles sans intermédiaires (MSI), les mutuelles du code de la Mutualité et enfin les Institutions de Prévoyance (IP).

---

<sup>28</sup> Il est à noter que les MSI sont souvent confondues (voir : « Le secteur de l'Assurance ») avec les « SMA » (pour Sociétés Mutuelles d'Assurance) qui ne constituent en réalité qu'une sous-catégorie des MSI. Cette confusion est pratique dans la mesure où les SMA ont un statut juridique spécifique qui reposent sur un certain nombre de principes que partagent également les MSI : ces organisations ont la particularité d'être administrées à titre bénévole, de pratiquer une tarification à cotisations variables et de fonctionner sans intermédiaires de vente. Ces deux éléments font d'elles des organisations *a priori* davantage tournées vers la non recherche de profit que les autres types d'organisations à forme mutuelle. (« Il est admis que les sociétés mutuelles d'assurance ne poursuivent pas la réalisation de bénéfice », Bigot, 1996 : 152).

Cependant, les SMA doivent statutairement conserver un caractère régional ou professionnel, ce qui est incompatible avec la vocation généraliste des MSI les plus importantes aujourd'hui. Ce statut spécifique a été reconnu par le décret-loi du 14 juin 1938 unifiant le contrôle de l'État sur les entreprises assurances, dans lequel on distingue les « sociétés mutuelles d'assurance sans intermédiaires à but non lucratif, et des sociétés d'assurance à forme mutuelle ayant un but lucratif et rémunératrices d'intermédiaires. » (Rapport Sénat, Tome 2, Chapitre I, III, A.) Ce statut a cependant perdu de son sens en devenant, en 1989, une simple « forme spécifique » de société d'assurance mutuelle. Il est aujourd'hui difficile d'identifier les SMA, qui ne sont pas fédérées en syndicat professionnel ou association et sont généralement de petite taille. Il est fait état de 90 SMA en 2009, soit moins d'un tiers des entreprises d'assurance répertoriées par l'Autorité de Contrôle Prudenciel, dont la plus importante est SMABTP (Couilbault & Eliashberg, 2011 : 134).

Parmi ces formes d'organisation, seules les sociétés anonymes sont des « sociétés de capitaux »<sup>29</sup>, qui est la forme juridique associée au système capitaliste. Les assurances mutuelles, les mutuelles et les institutions de prévoyance quant à elles n'ont pas de capital social et ont le statut de « sociétés de personnes »<sup>30</sup>, elles reposent également sur un mode de gouvernance démocratique. De ce fait, elles appartiennent à ce que l'on nomme « l'économie sociale ». De plus, bien que définies par des codes distincts, les mutuelles et les assurances mutuelles partagent un certain nombre de principes directeurs ; en particulier : le principe de solidarité entre les membres, qui sont à la fois assureurs et assurés, celui d'égalité entre les membres : « un homme, une voix » dans le processus démocratique, enfin, celui de la non appropriation individuelle du profit.

Ce découpage des acteurs en cinq groupes est congruent avec les principales organisations professionnelles qui fédèrent les acteurs de l'assurance en France (voir encadré ci-dessous).

#### Encadré 1.1. Les organisations professionnelles du secteur de l'assurance

La Fédération Française des Sociétés d'Assurance (**FFSA**) apparaît de loin comme l'organisation la plus importante puisqu'elle prétend regrouper 90% du marché de l'assurance française<sup>31</sup> (hors mutuelles santé et institutions de prévoyance). Elle représente à la fois les sociétés anonymes et les SAM traditionnelles<sup>32</sup>. Ces dernières existent cependant également de manière autonome au sein de la Réunion des Organismes d'Assurance Mutuelles (**ROAM**), dont la création remonte à 1855<sup>33</sup> et qui revendique aujourd'hui environ 7% des parts de marché de l'assurance.

Le Groupement des Entreprises Mutuelles d'Assurances (**GEMA**) représente quant à lui les Mutuelles Sans Intermédiaires<sup>34</sup>. Il a été créé suite au refus de la FFSA, en 1964, d'accueillir leurs principales représentantes (GMF, MAAF, MAIF, MACIF et MatMut) ; refus qui a marqué le début d'un conflit durable entre assureurs traditionnels

<sup>29</sup> Elles sont constituées en considération des capitaux apportés par les associés.

<sup>30</sup> Elles sont constituées *intuitu personae*, en considération des personnes mêmes que sont ces associés.

<sup>31</sup> [http://www.ffsa.fr/sites/jcms/fn\\_7320/le-role-de-la-ffsa](http://www.ffsa.fr/sites/jcms/fn_7320/le-role-de-la-ffsa)

<sup>32</sup> Regroupées au sein de la branche FFSAM

<sup>33</sup> [http://www.stopsolvabilite2.com/qui\\_sommes\\_nous.php](http://www.stopsolvabilite2.com/qui_sommes_nous.php)

<sup>34</sup> Même si la qualité de MSI n'est plus une condition nécessaire pour adhérer au groupement depuis 2006.

([http://web.archive.org/web/20061124180424/http://www.gema.fr/gema\\_statut.php](http://web.archive.org/web/20061124180424/http://www.gema.fr/gema_statut.php))

et mutualistes de la nouvelle génération. Aujourd'hui, le GEMA réalise environ le quart de l'activité d'assurance dommage en France<sup>35</sup>.

Enfin, en ce qui concerne la protection sociale, la Fédération Nationale des Mutuelles Françaises (FNMF) fédère 98% des mutuelles de santé<sup>36</sup> tandis que le Centre Technique des Institutions de Prévoyance (CTIP) représente les institutions de prévoyance.

## La bancassurance : l'autre acteur de l'assurance en France

Tableau 1.2 : Typologie de la bancassurance

Société de capitaux	Société de personnes
<b>Société Anonyme (SA)</b> <i>Ex. : BNP</i>	<b>Banque Mutualiste (ou Coopérative)</b> <i>Ex. : Crédit Mutuel</i>
Vie	
Sans intermédiaires	
Cotisations fixes	

Bien qu'elle ne fasse pas partie de la typologie usuelle des acteurs de l'assurance dans la mesure où il ne s'agit pas de son activité principale, la banque est un acteur de plus en plus important du secteur de l'assurance en France. Le phénomène de bancassurance a démarré dans les années 1970 avec le lancement de produits d'assurance vie par le Crédit Mutuel. Grâce à la loi bancaire du 14 juin 1984<sup>37</sup> qui permet aux banques d'exercer des opérations connexes aux opérations de crédit, ce qui englobe la commercialisation des produits d'assurance vie, le phénomène s'est depuis très largement développé au point que l'on puisse considérer que toute banque en France aujourd'hui propose des produits d'assurance et que la banque constitue le mode de distribution principal de l'assurance vie. On retrouve, parmi ces acteurs, un découpage similaire au secteur de l'assurance, qui distingue les banques organisées en Société Anonyme, des Banques Mutualistes (ou Coopératives, voir l'article

<sup>35</sup> 11,2 Mds d'euros de CA en 2010 (chiffres clés, GEMA) pour un marché de 46 Mds d'euros (chiffres clés, FFSA)

<sup>36</sup> <http://presentation.mutualite.fr>

<sup>37</sup> Loi n° 84-46 du 24 janvier 1984 relative à l'activité et au contrôle des établissements de crédit. Cette loi met fin à la spécialisation des banques.

L512-1 et suivants du Code Monétaire et financier). A l’instar des assureurs mutualistes, les banques mutualistes sont des sociétés de personnes et elles reposent sur un fonctionnement démocratique au service de leurs sociétaires, qui sont également leurs clients. Cependant, en contradiction avec le principe de non-appropriation individuelle du profit en vigueur chez les assureurs mutualistes, les sociétaires acquièrent ici des « parts sociales » qui peuvent être rémunérées à partir des bénéfices réalisés par l’organisation, bien que leur rémunération et leur échange soient encadrés par la loi.

## 1 - 1.2. Les secteurs de l’assurance

On distingue généralement deux catégories d’assurance : l’assurance « vie » et l’assurance « non-vie ». Cette convention prévaut dans la plupart des pays ou instances internationales, sauf en France, où l’on a recours à un découpage quelque peu différent, qui repose néanmoins toujours sur deux catégories : les « assurances de personnes », d’un côté et « les assurances de biens et de responsabilité » de l’autre (cette deuxième catégorie étant souvent plus simplement appelée « Assurance Dommages », ou « Assurance IARD<sup>38</sup> »).

Le tableau ci-après résume ce double découpage de l’activité<sup>39</sup>.

Tableau 1.3. Découpage de l’activité dans le secteur de l’assurance

ASSURANCES « NON VIE »			ASSURANCES « VIE »
Assurances de Biens (appartenant à l’assuré)	Assurances de Responsabilité (de l’assuré envers les tiers)	Assurances Santé (Accidents, maladie, invalidité, incapacité, frais médicaux)	Assurances vie (vie, décès, épargne, retraite)
ASSURANCES IARDT		ASSURANCES DE PERSONNES	

Dans le premier cas, le secteur de l’assurance santé relève de l’assurance « non vie », tandis que dans le découpage français, ce secteur est regroupé avec les assurances vie au sein des « assurances de personnes ».

Par souci de clarté, dans notre analyse, nous distinguerons donc trois branches génériques : « l’assurance dommages », qui protège « *les assurés des dommages qui : affectent l’intégrité*

<sup>38</sup> IARD signifie : Incendie, Accidents, Risques Divers. On y accole parfois un T pour Transport.

<sup>39</sup> D’après « Le secteur de l’assurance ».

*physique des personnes ; sont subis par leurs biens ; mettent en jeu leur responsabilité civile* »<sup>40</sup> « l'assurance santé et protection sociale », qui couvre les risques relatifs aux personnes d'accidents corporels, d'invalidité, d'incapacité et de maladie, et « l'assurance vie », à laquelle est rattachée la retraite (voir encadré ci-dessous).

#### Encadre 1.2. Assurance vie

Au sein de ce que l'on appelle « **assurances vie** », se trouvent en réalité de nombreuses formes de contrats, qui peuvent se répartir en deux types principaux : **les produits d'épargne ou de capitalisation** et **les produits d'assurance-décès** (Molard, 2010).

**Les produits d'épargne ou de capitalisation** constituent la forme la plus courante de contrats d'assurance vie. Ce sont des contrats dans lesquels le souscripteur apporte un capital, de manière ponctuelle ou périodique sur une durée déterminée, qui est investi sur des marchés financiers pour une durée déterminée dans l'objectif de générer un rendement positif. A l'échéance du contrat, le souscripteur récupère le capital apporté augmenté (ou diminué, le cas échéant) du rendement généré. S'il vient à décéder avant le terme du contrat, le capital accumulé va à ses ayants-droits. L'assurance **retraite** est une forme de produit d'épargne ou de capitalisation dans lequel la récupération du capital se fait généralement sous la forme d'une rente viagère.

**Les produits d'assurance-décès** sont des contrats de « prévoyance ». Dans le cadre d'un contrat d'assurance-décès, le souscripteur verse une prime périodique non récupérable pour une durée non déterminée et, quand le décès survient, les personnes désignées par le souscripteur bénéficient d'un capital ou d'une rente dont le montant a été fixé au moment de la souscription.

Sur le même modèle, il existe des contrats qui prévoient le versement d'une prime annuelle par le souscripteur en échange d'un capital versé ou d'une prestation fournie en cas de survenance d'un risque relatif à la santé et à la protection sociale (en particulier : accident corporel ou maladie entraînant une invalidité ou une incapacité, dépendance liée à l'âge.). L'ensemble de ces contrats constitue le secteur de **la prévoyance**, qui se trouve ainsi à cheval entre deux secteurs, celui de l'assurance vie et celui de l'assurance santé et la protection sociale.<sup>41</sup>

<sup>40</sup> Rapport Xerfi, le marché de l'assurance en France, p. 105

<sup>41</sup> Pour plus de détails sur le découpage du secteur de l'assurance, voir annexe 3.

Comme on peut le voir dans les tableaux 1.1. et 1.2., les acteurs se distinguent entre eux par leur domaine d'activité traditionnel :

- Les mutuelles et les institutions de prévoyance dans le domaine de la santé et de la protection sociale, et pour les institutions de prévoyance, de la retraite ;
- Les sociétés d'assurance mutuelles dans le domaine de l'assurance dommages ;
- Les sociétés anonymes à la fois dans le domaine de l'assurance dommages et de l'assurance vie ;
- Et enfin les bancassureurs dans le domaine de l'assurance vie.

Si cette répartition tient initialement à des éléments historiques<sup>42</sup>, elle est également encadrée par les statuts juridiques spécifiques à ces types d'organisation. Seule la forme société anonyme échappe à ces contraintes. Les mutuelles et les institutions de prévoyance quant à elles doivent limiter leur activité au domaine de la santé et de la protection sociale. Par distinction, les SAM ne peuvent exercer dans ce domaine. Leur accès à l'activité d'assurance vie est également contraint par l'obligation de séparer les activités de vie et non-vie en des sociétés juridiquement distinctes<sup>43</sup>. L'activité d'assurance vie exige également de pratiquer un régime de cotisations fixes, qui s'oppose au régime de cotisations variables sur lequel sont principalement fondées les MSI (voir plus loin les différents régimes de cotisation). Enfin, les banques sont initialement limitées à la commercialisation de produits financiers (loi bancaire n°84-46), c'est-à-dire de produits d'assurance vie.

Il faut ajouter par ailleurs que l'activité d'assurance vie n'est pas neutre : en comparaison des autres secteurs de l'assurance, elle a longtemps été considérée comme immorale – car de l'ordre de la spéculation sur la vie –<sup>44</sup>, et à ce titre non pratiquée en France jusqu'à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle<sup>45</sup>.

---

<sup>42</sup> En particulier, les risques liés au transport automobile pour les MSI au 20<sup>ème</sup> siècle et les risques d'incendie pour les SAM traditionnelles au 19<sup>ème</sup> siècle.

<sup>43</sup> A noter qu'il n'est pas juridiquement possible aux SAM de s'unir en groupe avant 2003. Sur cette question, voir la critique par le Président de MMA qui dénonce une législation favorisant la démutualisation (Seys, 2003).

<sup>44</sup> Voir à ce propos le rapport du Sénat, Tome 2, Chapitre Premier, II.

<sup>45</sup> Création en 1869 par l'État des premières caisses d'assurance vie à l'origine de la CNP aujourd'hui.

Ces raisons historiques, qui s'ajoutent aux contraintes légales énoncées plus haut, font ainsi de cette activité le domaine quasi-réservé des sociétés anonymes et des banques.<sup>4647</sup>

Face à ce tableau qui brosse à grands traits la répartition historique des domaines d'activité en fonction des types d'acteurs, la réalité est devenue plus complexe. Grâce, notamment, à la création, en 2003, du statut de Société Groupe d'Assurance Mutuelle (SGAM) qui permet aux mutuelles de s'unir, la spécialisation contrainte des Mutuelles d'Assurance est désormais remise en cause par la constitution de groupes ayant vocation à croître et à se diversifier. En parallèle, la libéralisation du secteur de l'assurance santé complémentaire à partir de 1989 (voir chronologie de la libéralisation du marché plus loin) a lancé les grands groupes d'assurance capitalistes à investir ce marché, et les mutuelles et institutions de prévoyance concernés par cette concurrence accrue à tenter de riposter en se diversifiant à leur tour dans le secteur de l'assurance vie, qui recoupe en partie celui de la protection sociale (voir encadré 1.2).

### **1 - 1.3. Les modes de distribution**

De la même façon que la nature des cotisations et le secteur d'activité, les modes de distribution sont un élément de distinction des types d'entreprises d'assurance.

Traditionnellement, l'assurance a eu recours à des intermédiaires commissionnées pour la vente des produits d'assurance : les agents généraux et les courtiers en assurance. Ces derniers sont des professionnels de l'assurance, mandatés par les sociétés d'assurance<sup>48</sup>, rémunérés à la commission, dont le rôle principal est de conseiller leurs clients en fonction de leurs besoins en assurance.

Cette tradition est cependant aujourd'hui mise à mal alors que se sont développés, principalement à partir de la deuxième moitié du 20<sup>ème</sup> siècle, des modes de distribution plus directs : qui reposent sur le travail de salariés au sein de réseaux d'agences, bureaux, guichets et autres points d'accueil, ou, plus récemment, sur la gestion de contrats à distance, par

---

<sup>46</sup> Selon le rapport annuel de 2009 du CEA, 14 SAM sont spécialisées dans l'assurance vie contre 38 dans l'assurance de dommages et face à 52 sociétés anonymes d'assurance vie.

<sup>47</sup> Les banques sont également très présentes sur ce marché, vu la proximité de nature entre l'assurance vie et l'épargne (De Gryse, 2005 : 5).

<sup>48</sup> Le courtier, dont l'activité est moins réglementée que celle de l'agent général, s'adresse davantage aux entreprises et professionnels tandis que l'agent général s'adresse davantage aux particuliers.

internet ou par téléphone (ce que l'on appelle aussi « l'assurance directe », mais qui reste encore marginale aujourd'hui).

L'enjeu de cette évolution était et reste aujourd'hui la recherche d'économie de coûts. Ce sont les MSI qui ont été les pionnières de ce mode de distribution, bouleversant ainsi le domaine de l'assurance automobile et de l'assurance dommages en général.<sup>49</sup>

Lors de leur création, les MSI ont en effet pu proposer, grâce aux économies réalisées par ce mode de distribution, auquel s'ajoutent une puissante solidarité entre elles, une gestion rigoureuse des risques, et, bien sûr, leur caractère non-lucratif, des tarifs en moyenne de 25% à 30% des sociétés traditionnelles<sup>50</sup>, suscitant de violentes attaques de la part des assureurs traditionnels<sup>51</sup>, mais forçant finalement ces derniers à s'adapter à cette concurrence en réduisant leurs marges.<sup>52</sup>

Ainsi, mutualisme et distribution directe apparaissent liés et, réciproquement, capitalisme et intermédiation. Cependant, les mutuelles d'assurance françaises fondées au 19<sup>ème</sup> siècle reposaient largement sur le recours à ces intermédiaires, tandis que, très récemment, le souci de compétitivité des assureurs capitalistes les a conduit à concevoir et adopter, pour une partie de leur activité, de nouveaux modèles plus directs ou fondés sur des partenariats de distribution avec d'autres acteurs en dehors du champ de l'assurance<sup>53</sup>. De plus, l'arrivée des bancassureurs a également contribué à la montée en puissance de la distribution directe de produits d'assurance : les banques s'appuyant justement sur leur réseau étendu de points d'accueil et leur proximité de fait avec leur clientèle pour distribuer leurs produits à moindre coût<sup>54</sup>.

Par ailleurs, les frontières entre les types d'acteurs sont devenues perméables : avec, en 2003, la constitution de la première SGAM (Société Groupe d'Assurance Mutuelle) réunissant une

---

<sup>49</sup> « Nulle part en Europe le rôle que jouent les mutuelles d'assurance sans intermédiaires dans la distribution des produits d'assurance dommage n'est aussi élevé qu'en France, qui est pratiquement le seul pays où elles se soient développées à l'échelle nationale », Rapport du Sénat, Tome 2, Chapitre IV, I, B, 3.

<sup>50</sup> Rapport du Sénat, Tome 1, Chapitre Premier, II, A, 2.

<sup>51</sup> Les MSI ont longtemps été appelées les « mutuelles sauvages » ; et se sont vues accusées d'amateurisme face aux professionnels de l'assurance que sont les agents généraux et les courtiers (Gaston-Breton, 2001).

<sup>52</sup> Voir Rapport du Sénat, Tome 2, Chapitre 3, II, C.

<sup>53</sup> Voir 10<sup>ème</sup> enquête Solving International sur les partenariats de distribution dans l'assurance en 2006.

<sup>54</sup> Rapport du Sénat, Tome 1, Chapitre Premier, II, A, 1.



SAM traditionnelle avec intermédiaires, MMA et une MSI, la MAAF, pour former le groupe Covea, rejoint depuis par la GMF.

## 1 - 1.4. Les types de cotisations

En lien avec le mode de distribution, les assureurs<sup>55</sup> capitalistes et mutualistes se distinguent finalement par le type de cotisation qu'ils proposent à leurs assurés, sauf sur le segment de l'assurance vie où seul le régime de cotisation fixe est autorisé (article L322-26-1 du Code des assurances).

On relève ainsi deux types de cotisations : les cotisations variables et les cotisations fixes.

Un régime de cotisations variables signifie que le montant de la cotisation varie en fonction du montant des pertes probables, c'est-à-dire que si les pertes effectives sont au-delà ou en-deçà de ce qui était prévu, les assureurs peuvent pratiquer un « rappel des cotisations » ou, le cas échéant, « une ristourne » correspondant au montant trop perçu, l'objectif étant non pas le profit mais l'équilibre des recettes. Ainsi, il s'agit seulement de diluer le risque entre tous les assurés, sans intérêt commercial attendu, d'où le caractère essentiellement mutualiste de ce mode de distribution.

Dans un régime de cotisations fixes, il est impossible d'effectuer de rappel des cotisations. Ainsi, l'entreprise tente de couvrir, à travers sa tarification, le risque de dépassement des pertes prévues. Le régime de cotisation fixe repose donc *a priori* sur un pari commercial de la part de l'assureur : celui que la prime d'assurance exigée dépasse l'espérance du risque qu'il assure. De là, l'assureur peut revendiquer le caractère lucratif de son activité, puisqu'il assume, en dernier recours, le risque de sinistres dont les coûts dépasseraient le montant des primes collectées.<sup>56</sup> Ainsi, le régime de cotisations fixes est associé aux assureurs capitalistes.

---

<sup>55</sup> Distinction qui ne concerne que les entreprises régies par le code des assurances.

<sup>56</sup> Voir l'opposition sur cette question entre Joseph Louis Proudhon (1924), qui défend l'association mutuelliste et Frédéric Bastiat, qui défend le régime de cotisations fixes :

« *L'assurance mutuelle a développé au sein de la société une connaissance expérimentale, à savoir : la proportion, en moyenne annuelle, entre les valeurs perdues par sinistres et les valeurs assurées. Sur quoi un entrepreneur ou une société ayant fait tous ses calculs, se présente aux propriétaires et leur dit :*

« En vous assurant mutuellement, vous avez voulu acheter votre tranquillité ; et la quote-part indéterminée que vous réservez annuellement pour couvrir les sinistres est le prix que coûte un bien si précieux. Mais ce prix ne vous est jamais connu d'avance ; d'un autre côté, votre tranquillité n'est point parfaite. Eh bien ! je viens vous proposer un autre procédé.

Moyennant une prime annuelle fixe que vous payerez, j'assume toutes vos chances de sinistres ; je vous assure tous, et voici le capital qui vous garantit l'exécution de mes engagements. » *Les propriétaires se hâtent d'accepter, même alors que cette prime fixe*

Cependant, parmi les assureurs mutualistes, il faut à nouveau faire une distinction entre les assureurs traditionnels, qui adoptent généralement un régime de cotisations fixes, et les MSI, qui sont principalement fondées sur un régime à cotisations variables, à l'exception notable de la GMF<sup>57</sup>.

## **1 - 2. Dimensions et rapports de force**

Après cette présentation des principaux acteurs du secteur de l'assurance, nous allons tenter, dans cette section, de dresser le bilan du secteur de l'assurance en établissant les rapports de force entre ces différents acteurs pour tenter de confirmer ou d'infirmer l'hypothèse d'un caractère dominant du modèle capitaliste sur le modèle mutualiste dans l'assurance. Plutôt que sur les mutuelles d'assurance en général, nous focaliserons finalement notre attention sur les Mutuelles Sans Intermédiaires – dont la Ma est l'une des incarnations – et sur la place qu'elles occupent sur ce marché face aux autres types d'acteurs. En effet, comme nous l'avons montré à la section précédente, à la fois sur le plan du régime de cotisations pratiqué et du mode de distribution les assureurs mutualistes traditionnels apparaissent plus proches des assureurs capitalistes que des « Mutuelles Sans Intermédiaires ». Aussi, convient-il de les distinguer dans cette analyse.

### **1 - 2. 1. Le rôle de la puissance publique dans le rapport de force**

La chronologie ci-dessous sert de repère pour comprendre les évolutions qui ont eu lieu dans le secteur de l'assurance entre 1970 et aujourd'hui et ont engendré les rapports de force qui peuvent, de nos jours, s'observer entre les différents acteurs. Cette chronologie montre en même temps dans quelle mesure la puissance publique, à travers l'ouverture et le décloisonnement du marché, la libéralisation et l'homogénéisation des conditions d'exercice et la privatisation des assureurs publics, a joué un rôle dans le renforcement de l'intensité concurrentielle sur ce secteur et la financiarisation de l'activité. Or ce sont les assureurs

---

*coûterait un peu plus que la quantum moyen de l'assurance mutuelle ; car ce qui importe le plus, ce n'est pas d'économiser quelques francs, c'est d'acquiescer le repos, la tranquillité complète. » (Bastiat, 1850 : chapitre 14).*

<sup>57</sup> Voir en annexe 1 l'index des principaux assureurs. Seules les Sociétés Mutuelles d'Assurance (SMA), dont nous avons vu qu'il est désormais difficile de les identifier, sont obligées de pratiquer un régime de cotisations variables.

capitalistes qui, s'engageant dans une triple dynamique de diversification, de croissance externe et d'internationalisation, semblent avoir le plus tiré profit de ces évolutions.

Ce n'est finalement que très récemment que les assureurs mutualistes semblent retrouver un certain *pouvoir de négociation* auprès de la puissance publique, avec la réouverture, en mars 2013 au parlement européen, des discussions préalables à la création d'un statut de « mutuelle européenne ».

Encadré 1.3. L'évolution de la législation dans le secteur de l'assurance au niveau national et européen

#### **Au niveau national**

**1977** (Loi 77-574 du 7 juin 1977 art. 37 III, IV, V modifiant l'article L322-12 du Code des assurances) : entrée en vigueur d'une loi qui permet aux entreprises nationalisées de prendre des participations dans le capital d'une autre entreprise du même groupe<sup>58</sup>. Des entreprises d'assurance-vie acquièrent jusqu'à 60 % du capital des compagnies IARD ;

**1984** (loi bancaire 84-46 du 14 juin 1984) : entrée en vigueur d'une loi qui permet aux banques d'exercer des opérations connexes aux opérations de crédit, à savoir le placement, la souscription, l'achat, la gestion, la garde, la vente de valeurs mobilières et de tout produit financier, ce qui englobe la commercialisation des produits d'assurance vie (voir encadré 1.3.).

**1986** (ordonnance 86-1243 du 1<sup>er</sup> décembre 1986 d'abrogation du contrôle des prix) : libération de principe des tarifs d'assurance et des commissions de courtage.

**1989** (loi n° 89-1009 du 31 décembre 1989, dite loi "Evin") : entrée en vigueur de la libre concurrence sur le marché de l'assurance maladie complémentaire.

**1991** (décret du 28 juin 1991) : abrogation en droit du contrôle des tarifs de l'assurance abandonné en fait depuis 1986 dans le contexte de la concurrence entre mutuelles d'assurance et compagnies traditionnelles.

Les années **1994**, **1996** et **1998** marquent la privatisation de UAP, AGF, CNP et GAN, soit

---

<sup>58</sup> <http://droit-finances.commentcamarche.net/legifrance/4-code-des-assurances/13675/article-1322-12-modifie>

l'ensemble du secteur public de l'assurance française.

*Sources : Rapport du Sénat, Tome II, Chapitre Premier, III ; et Chapitre III, Introduction*

### **Au niveau européen**

En parallèle de la déréglementation du secteur bancaire, (non présentée ici), trois directives successives sur les secteurs non-vie (1973, 1988, 1992) et vie (1975, 1990, 1992)<sup>59</sup> établissent progressivement la liberté des conditions contractuelles et tarifaires et le marché unique de l'assurance en Europe.

En contrepartie à la libéralisation des conditions contractuelles et tarifaires<sup>60</sup> – soit le contrôle « matériel » de l'assurance –, l'Europe a mis en place un contrôle financier, qui porte sur la solvabilité des assureurs<sup>61</sup>. Ce contrôle se traduit par les directives **Solvabilité (73/239/EEC)**, adoptée en 1973, et **Solvabilité 2 (2009/138/EC)**, adoptée en 2009. Reportée plusieurs fois pour répondre aux inquiétudes et critiques des assureurs européens à son endroit, cette dernière directive devrait entrer en application au 1<sup>er</sup> janvier 2014<sup>62</sup>.

**Mars 2013** : Ouverture d'une consultation publique sur la création d'un statut de « Société Mutuelle Européenne » suite au rapport d'initiative du député européen Luigi Berlinguer<sup>63</sup>. Ce projet, s'il fini par être adopté, devrait favoriser l'internationalisation des assureurs mutualistes en Europe. Il est réclamé depuis de nombreuses années par les grands assureurs mutualistes français, dont les MSI par le biais du GEMA<sup>64</sup>.

---

<sup>59</sup> La troisième vague de directives, qui parachève la libéralisation du marché, entre en vigueur en France le 1<sup>er</sup> juillet 1994.

<sup>60</sup> « *Nous sommes revenus à juste titre sur la politique de dérégulation dont les conséquences ont été fâcheuses, pour élaborer une régulation que nous voulons intelligente, efficace et pragmatique.* » Interview de Jean-Paul Gauzes, eurodéputé, dossier Solvabilité 2, FFSA.

<sup>61</sup> C'est-à-dire « *la capacité pour un assureur à respecter les engagements de long terme qu'il prend auprès de ses clients. Elle dépend de l'importance de ces engagements (les garanties et protections offertes aux assurés) et des ressources dont dispose la société d'assurance pour y faire face, notamment sous la forme des fonds propres et des actifs qu'elle détient (actions, obligations, etc.). (...) L'insolvabilité est le principal risque financier auquel sont confrontées les sociétés d'assurances.* » (Dossier Solvabilité 2, FFSA)

<sup>62</sup> Voir les enjeux de la directive Solvabilité 2 et les critiques qu'elle a suscitées parmi les assureurs français, notamment mutualistes, en annexe 13.

<sup>63</sup> [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/social-economy/mutuals/public-consultation/index\\_en.htm#h2-10](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/social-economy/mutuals/public-consultation/index_en.htm#h2-10)

<sup>64</sup> Voir entretien avec Gérard Andreck, président du Gema, 14 mars 2013

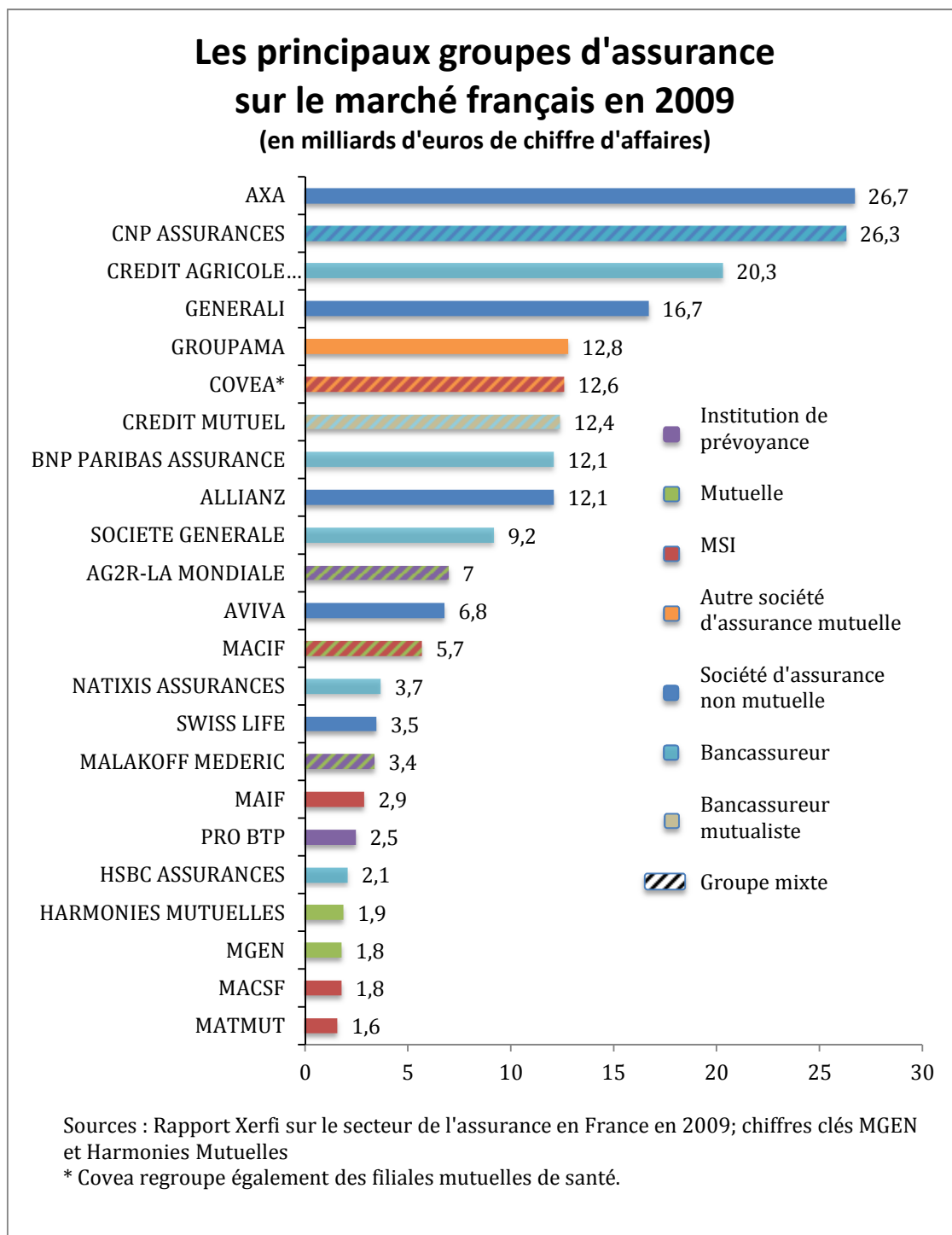
## **1 - 2. 2. Un marché très concentré dominé par quelques acteurs capitalistes**

Dans un premier temps, pour rendre compte des « dimensions » réciproques des acteurs capitalistes et mutualistes, nous représentons le classement par chiffre d'affaires des principaux groupes d'assurance en France. Ces 23 groupes réalisent à eux seuls près de 90% d'un marché de l'assurance en France, marché qui représente en 2009 plus de 230 milliards d'euros de chiffres d'affaires ou cotisations, en incluant les mutuelles et les institutions de prévoyance<sup>65</sup>.

---

<sup>65</sup> Sources : Données clés de l'assurance 2009 FFSA-GEMA, Rapport annuel 2010 CTIP, chiffres clés FNMF et rapport Xerfi 2011 sur le marché l'assurance santé.

Graphique 1.1 : Chiffre d'affaires en France des principaux acteurs du marché en 2009



Nous avons défini en introduction les organisations capitalistes comme des organisations qui reposent sur le principe de propriété privée des outils de production, distinguent travail et détention du capital, privilégient un mode de gouvernance hiérarchique et exercent une activité économique de marché soumise à un principe d'efficacité et de lucrativité.

Nous considérons ici comme capitalistes toutes les organisations exerçant dans le secteur de l'assurance qui ont le statut de société de capitaux (au premier rang desquels les SA) et dont une partie au moins des actionnaires sont des actionnaires privés ; actionnaires qui peuvent exercer un contrôle sur la gouvernance de l'organisation proportionnellement à la part de capital qu'ils détiennent. L'orientation lucrative de l'activité de ces organisations est par ailleurs assurée par l'existence d'une politique de rémunération du capital par le biais de dividendes versés aux actionnaires.

Si l'on s'en tient à cette définition stricte, on peut ainsi considérer que 11 des 23 principales organisations exerçant dans le secteur de l'assurance sont régies par un modèle capitaliste, représentant près de 60% du marché total<sup>66</sup>, contre 12 épousant un modèle mutualiste ou paritaire. Ces dernières comptent cependant pour une part de marché plus de deux fois moindre<sup>67</sup>. Parmi elles, on trouve trois MSI et un groupe mixte, Covea, qui réunit en réalité, comme nous l'avons vu, deux MSI et un assureur traditionnel.

Si l'on trouve un relatif équilibre entre organisations mutualistes et capitalistes en nombre, la répartition des parts de marché se présente clairement à l'avantage des acteurs capitalistes.

Cet écart est lié en particulier au poids des quatre premiers acteurs de l'assurance : Axa, la CNP Assurances, le Crédit Agricole Assurances et Generali qui représentent à eux seuls près de 40% du marché total, dont nous verrons plus loin qu'il tirent principalement leur revenu de leur activité d'assurance vie.

De manière générale, ce schéma reflète le haut niveau de concentration du marché de l'assurance en France. Si les fusions spectaculaires des années 1990 qui ont amené à la création des principaux acteurs du marché aujourd'hui sont devenues plus rares, le phénomène de concentration, en contrepartie, s'est généralisé à l'ensemble du secteur, comme le montre l'encadré 1.3 ci-dessous. S'il permet d'expliquer en partie l'écart de *dimension* entre acteurs capitalistes et mutualistes sur le marché de l'assurance aujourd'hui, ce phénomène témoigne également du pouvoir d'*influence* des acteurs capitalistes (issus, comme on le voit ci-dessous, de la sphère publique ou du système mutualiste) sur le système mutualiste, par l'écho que les premiers ont trouvé auprès des seconds dans la dynamique de

---

<sup>66</sup> Par chiffre d'affaires décroissant : Axa, CNP Assurances, Le Crédit Agricole, Generali, BNP Paribas, Allianz, la Société Générale, Aviva, Natixis Assurances, Swiss Life et HSBC Assurances.

<sup>67</sup> Dans ces 12, nous incluons ainsi le Crédit Mutuel, dont le statut juridique est celui d'une banque mutualiste, bien que l'une des caisses du Crédit Mutuel soit actionnaire majoritaire d'une filiale cotée en bourse, le CIC.

croissance externe qu'ils ont engagée. Cette dynamique de croissance externe s'observe, dans ce graphique, à travers l'hybridation des statuts juridiques qui semble présider à la progression dans le classement des acteurs initialement mutualistes ou paritaires<sup>68</sup> : entre Institutions de Prévoyance et Mutuelles (le cas de AG2R-La Mondiale) ; MSI et SAM traditionnelles avec intermédiaires (le cas de Covea) ; MSI et Mutuelles (le cas de la Macif), banques mutualistes et banques traditionnelles (le cas du Crédit Mutuel), etc.<sup>69</sup>

#### Encadré 1.4. Le phénomène de concentration dans l'assurance

C'est l'État qui a engagé, à la fin des années 1960, la concentration des assureurs publics pour remédier aux difficultés de certaines sociétés et « *mieux faire face à la concurrence internationale* », en ramenant les huit groupes existants à trois : UAP, AGF, GAN<sup>70</sup>. Cette concentration s'est cependant accélérée au cours de la décennie 1990. En effet, c'est au cours de cette période que les assureurs publics ont été privatisés, les rendant vulnérables aux opérations publiques d'achat. UAP a alors ainsi été acquis par le groupe Axa en 1996, AGF par le groupe Allianz un plus tard (la fusion ne sera cependant achevée qu'en 2009) et GAN par Groupama l'année suivante, année de sa privatisation<sup>71</sup>.

Cependant, au-delà de l'opportunité qu'ont représenté les privatisations, il semble que ce mouvement, général et quasi exclusif à l'Europe, ait surtout été mu par l'anticipation de l'ouverture des marchés européens et de ses opportunités de croissance.<sup>72</sup>

En conséquence, la part de marché des dix premiers groupes d'assurance en France est passée de 60,2% en 1990 à 70,8% en 1998<sup>73</sup>. En 2010, sur le seul secteur de l'assurance vie, cette part de marché atteignait près de 80%<sup>74</sup>. Durant cette période, des géants de l'assurance sont nés, révélant leurs ambitions hégémoniques, à l'image du groupe AXA,

<sup>68</sup> Par hybridation nous entendons ici le regroupement d'organisations de différentes natures juridiques auparavant autonomes les unes des autres.

<sup>69</sup> Le phénomène n'est cependant qu'esquissé dans ce schéma. La réalité, en particulier si l'on tient compte des simples partenariats sans participation au capital est beaucoup plus complexe.

<sup>70</sup> Rapport du Sénat, Tome 2, Chapitre Premier, IV

<sup>71</sup> Voir en annexe 12 les commentaires du législateurs sur les risques systémiques qu'entraîne ce phénomène de concentration.

<sup>72</sup> Société Générale Euroresearch, "L'assurance à l'heure des grandes manœuvres", janvier 1998.

<sup>73</sup> Rapport du Sénat, Tome 2, Chapitre 2, IV

<sup>74</sup> Données Clés de l'assurance de personnes, 2010, FFSA



passé, entre 1982 et 1996, soit en l'espace de moins de 15 ans, d'un statut de petite mutuelle traditionnelle française à celui de premier assureur mondial, abandonnant au passage le statut mutualiste<sup>75</sup>.

Aujourd'hui, c'est sur le secteur de la santé que le mouvement de concentration apparaît le plus intense, lié, cette fois, davantage aux pressions concurrentielles liées au décloisonnement du secteur de l'assurance maladie complémentaire et aux contraintes de la réglementation qui s'applique aux mutuelles en termes de solvabilité<sup>76</sup> qu'à une vulnérabilité face aux marchés publics<sup>77</sup>. Ainsi, au cours de la dernière décennie, le nombre d'organismes de complémentaire santé a été divisé par 2,3 pour un marché qui a progressé de 75%<sup>78</sup>. 653 mutuelles étaient recensées en France en 2010 contre 8635<sup>79</sup> en 1973.

Le phénomène de concentration a également touché les assureurs généralistes de taille moyenne, qui, sans avoir nécessairement un comportement prédateur comme les quelques grands acteurs qui ont initié le mouvement, cherchent à atteindre une taille critique pour garantir aussi bien leur compétitivité – par les économies d'échelle et les synergies réalisées – que leur solvabilité – par la mutualisation des risques –. Ainsi, plus d'une société d'assurance sur 10 a disparu entre 2004 et 2005<sup>80</sup>.

### 1 - 2.3. Un marché dominé par l'assurance vie

Pour préciser le rapport de force entre les acteurs, nous représentons, dans le graphique 1.2 ci-dessous, les parts de marché par type d'acteur et par segment. Cette représentation est indicative, au vu de la complexité du secteur et du caractère lacunaire des données sectorielles

<sup>75</sup> Titre détenu durant l'année 1996 selon le site institutionnel du groupe.

<sup>76</sup> Auxquelles il faut ajouter la complexité technique de mise en œuvre de la directive Solvabilité 2 qui nécessite des moyens importants, pas toujours à la portée de petites mutuelles administrées bénévolement. Voir en annexe 13 les principaux enjeux de la directive.

<sup>77</sup> Les mutuelles étant des sociétés de personnes, elles ne peuvent faire l'objet d'opération publique d'achat.

<sup>78</sup> *Références, La Lettre du Fonds de financement de la Couverture Maladie Universelle*, avril 2010, n°39.

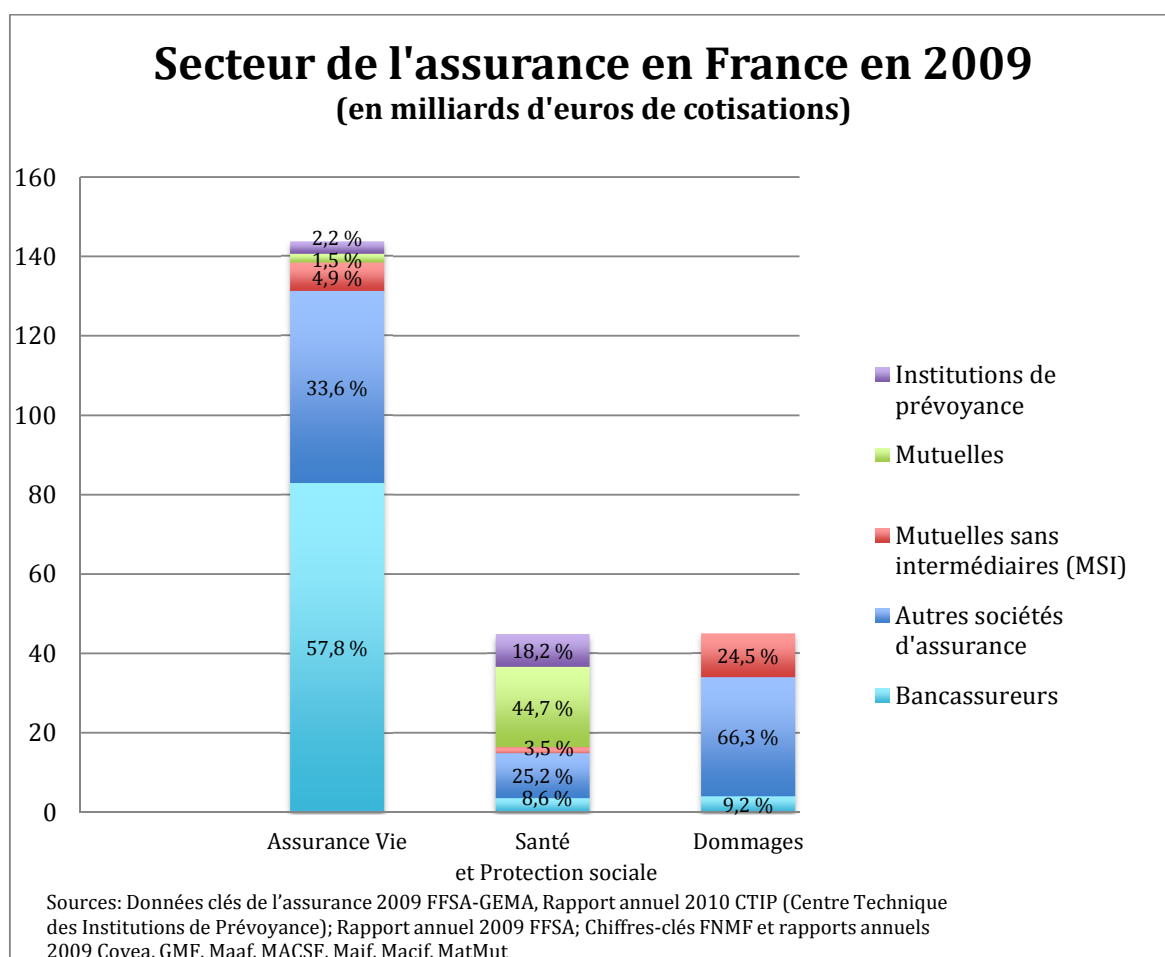
<sup>79</sup> Rapport du Sénat, Tome 1, Chapitre Premier, II, B (1998).

<sup>80</sup> Étude Xerfi sur le marché de l'assurance en France en 2010

consolidées disponibles. Nous présentons le détail des sources, des données et de la construction du graphique en annexe 3.

Il est à noter que les données sur lesquelles nous nous sommes appuyée ne permettaient pas de distinguer les SAM traditionnelles avec intermédiaires des SA. Nous les avons donc regroupées au sein d'une même catégorie : « autres sociétés d'assurance ». Il est certain que ces entreprises mutualistes, comme nous pouvons le voir dans le graphique précédent, représentent une part de marché non négligeable, cependant, l'incomplétude des données dont nous disposons semble confirmer que ces organisations ne constituent pas réellement un modèle distinct des assureurs capitalistes. De même, nous considérons dans une même catégorie l'ensemble des bancassureurs.

Graphique 1.2 : Répartition des cotisations selon le type d'organisation et l'activité



Tout d'abord, ce graphique montre que la spécialisation traditionnelle des acteurs telle que présentée dans le tableau 1.1 a largement disparu pour faire place à un marché décloisonné où la bancassurance est désormais fortement représentée en assurance santé et en assurance

dommages ; où les assureurs capitalistes sont également présents dans le secteur de la santé en plus de l'assurance vie et l'assurance dommage et où, en réponse, les mutuelles, les institutions de prévoyance et les MSI se sont lancées sur le marché de l'assurance vie et ont associé leurs forces au profit des MSI dans le domaine de la santé<sup>81</sup>.

Tel que le montre ce graphique, les mutuelles sans intermédiaires (MSI) détiennent en 2009 24,5% de parts de marché dans l'assurance dommage, 3,5% dans l'assurance santé et la protection sociale et 4,9% dans l'assurance vie.<sup>82</sup> Face à elles, et sur chacun de ces trois segments, les autres sociétés d'assurance détiennent des parts de marché supérieures : près de sept fois supérieures dans l'assurance vie, et trois fois dans l'assurance dommages, segment de marché où les MSI occupent la place la plus importante. Les bancassureurs quant à eux, se classent derrière les MSI sur le segment de l'assurance dommages, mais les dépassent dans l'assurance santé bien que leur part reste inférieure à 10%, et dominent littéralement le segment de l'assurance vie, avec près de 60% de parts de marché.

Ainsi, sur le marché dans son ensemble, les MSI réalisent finalement un peu plus de 8% du chiffre d'affaires, face aux 77% revendiqués à parts quasi égales (bien que réparties différemment sur l'ensemble du secteur) par les autres sociétés d'assurance et les bancassureurs. Entre les deux se trouvent les mutuelles et les institutions de prévoyance, qui, bien qu'ayant un champ d'action limité principalement au segment de la santé et de la protection sociale, détiennent ensemble un peu plus de 14% des parts du marché de l'assurance.

Si l'impression de domination du modèle capitaliste sur le modèle mutualiste est renforcée dans ce graphique par la confusion entre assureurs mutualistes traditionnels et assureurs capitalistes et entre bancassureurs capitalistes et mutualiste par rapport au graphique précédent, celui-ci permet néanmoins d'isoler la cause principale de l'écart de parts de marché constaté entre les différents types d'acteurs. En effet, on constate que c'est l'hégémonie de l'assurance vie sur les autres segments de l'assurance qui favorise la marginalisation des

---

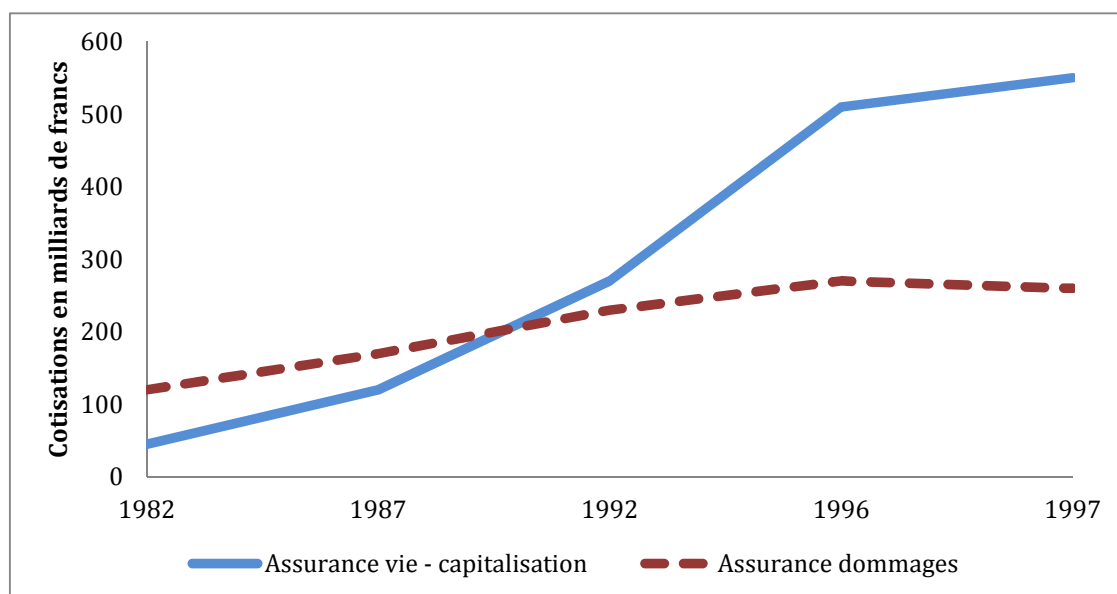
<sup>81</sup> L'activité santé de la Macif, de la MatMut et de la Maaf se fait par l'intermédiaire de filiales mutuelles, tandis que l'activité santé de GMF et de la Maif repose sur des partenariats avec des mutuelles (respectivement, la Mutuelle Générale et la MGEN), elle n'apparaît donc pas sur le graphique.

<sup>82</sup> Pour rappel, leur activité d'assurance santé et d'assurance vie s'exerce nécessairement par le biais de filiales ayant le statut juridique de mutuelles ou de sociétés anonymes.

acteurs mutualistes et en particulier des MSI, ces dernières ne s'étant réellement investies que récemment sur ce segment très financiarisé.

On comprend dès lors l'évolution du rapport de force très en faveur des assureurs capitalistes qui s'est produite ces dernières décennies. En effet, ce n'est qu'en 1990 que le secteur de l'assurance vie a dépassé, en valeur, celui de l'assurance dommages, comme l'illustre le graphique 1.3 ci-dessous<sup>83</sup>.

Graphique 1.3. Evolution comparée de l'assurance vie et de l'assurance dommages (1982-1997)



Source : Rapport du Sénat, Tome 1, Chapitre Premier, I, A.

Si l'assurance vie a commencé à se développer en France à partir des années 1960, c'est surtout à partir de la fin des années 1980, comme nous le voyons ci-dessus, que l'assurance

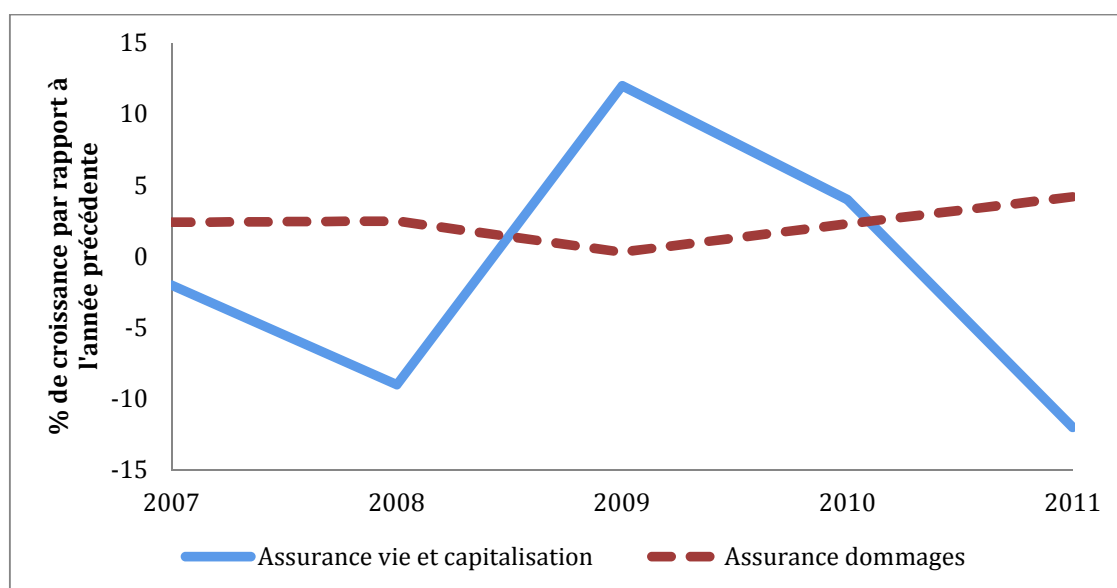
<sup>83</sup> En assurance vie, on parle de primes, de cotisations ou de chiffre d'affaires pour désigner l'ensemble des sommes versées par les assurés et souscripteurs au cours de l'année, soit le montant de l'épargne collectée dans le cadre de contrat d'assurance-vie *stricto sensu* et le montant des primes perçues dans le cadre de contrats d'assurance-décès. Ainsi, en comparant le marché de l'assurance vie et celui de l'assurance dommages, on met sur le même plan des valeurs de natures bien distinctes. En effet, dans le cas de l'assurance dommages, le chiffre d'affaires (ou cotisations) est corrélé à la couverture de risques spécifiques, dont on peut considérer qu'ils ne sont pas illimités. En revanche, dans le cas de l'assurance vie, la valeur de l'épargne collectée est éventuellement sans lien direct avec la couverture d'un risque (mais seulement guidée par le souci de se constituer un patrimoine financier en vue de le transmettre, dans des conditions fiscalement avantageuses, à de futurs ayants-droits) et donc potentiellement illimitée.

vie a connu son véritable essor, avec une croissance de 16,5% par an en moyenne entre 1983 et 1995 alors même que la croissance du PIB ralentissait.

Cette évolution a ainsi bouleversé l'équilibre concurrentiel entre organisations mutualistes principalement présentes dans le secteur de l'assurance santé et dommages et sociétés anonymes spécialisées ou diversifiées dans le secteur de l'assurance vie, en permettant à ces dernières de dégager d'importantes ressources pour investir de nouveaux marchés, accélérer leur croissance, voire réduire leurs marges en assurance dommages pour renforcer leur compétitivité.

Aujourd'hui, l'assurance vie semble avoir atteint le stade de la maturité, mais reste sujette à des variations d'ampleur, liées à la conjoncture économique, alors que l'assurance dommages connaît une croissance stable, comme en témoigne le graphique 1.4 ci-dessous.

Graphique 1.4. Taux de croissance comparés de l'assurance vie et de l'assurance dommages (2007-2011)



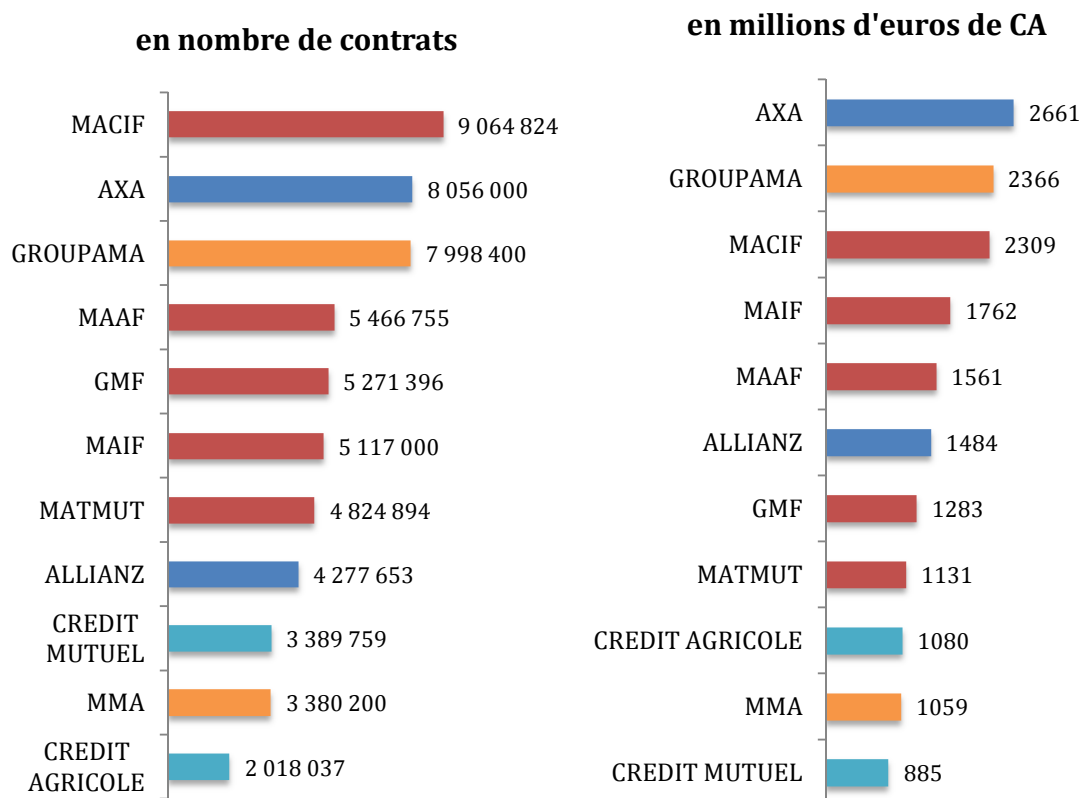
Source : Données clés FFSA

#### 1 - 2. 4. Mais un rapport de force à l'avantage des MSI sur le segment de l'assurance dommages

Si l'on se concentre sur le segment de l'assurance dommages, où se trouvent les principaux concurrents des mutuelles sans intermédiaires et qui constitue, à ce titre, leur *environnement* le plus proche, l'on s'aperçoit que le rapport de force s'équilibre à leur profit. En effet, tel que

l'illustrent les deux graphiques 1.5 et 1.6 ci-dessous, qui représentent les parts de marché des dix principaux acteurs sur les segments de l'assurance automobile et multirisque habitation<sup>84</sup>, les MSI figurent parmi les premiers acteurs.

Graphiques 1.5 et 1.6 : Principales entreprises dans le secteur auto et multirisque habitation<sup>85</sup> en 2010



Source : L'Argus de l'assurance, Classement des entreprises : bilan 2010, n°7241- 18 novembre 2011

Le classement des principaux acteurs en nombre de contrats permet par ailleurs de corriger un biais inhérent à la représentation en chiffre d'affaires qui valorise les acteurs pratiquant les tarifs les plus élevés. On constate ici que Axa, Groupama, Allianz et le Crédit Agricole perdent des places dans le classement au profit des assureurs mutualistes et du Crédit Mutuel si on mesure leur part de marché en nombre de contrats plutôt qu'en chiffre d'affaires.

<sup>84</sup> L'auto et les garanties « multirisque habitation » sont les principales branches de l'assurance dommages, elles représentent 57% du marché de l'assurance dommages en 2010 (Source FFSA).

<sup>85</sup> A noter, Generali est absent de ces classements, faute de données communiquées. En 2009, le groupe apparaissait à la 11<sup>ème</sup> place du classement.

Ces graphiques nous permettent ainsi de relativiser le poids minoritaire des MSI sur le segment de l'assurance dommages, en montrant qu'il repose en réalité sur un faible nombre d'acteurs<sup>86</sup>.

Cependant, la progression des MSI sur ce marché semble s'être stabilisée à partir des années 2000<sup>87</sup>, au profit, en particulier, des bancassureurs<sup>88</sup>. Si on ne peut donc parler de domination des acteurs capitalistes dans l'assurance dommages, on peut néanmoins parler d'une pression exercée sur les assureurs mutualistes, pression qui résulte d'une concurrence nouvelle, composée d'acteurs essentiellement capitalistes.

## Conclusion

Dans ce premier chapitre, nous avons tenté de définir le marché de l'assurance et de présenter les principaux acteurs qui le composent.

Nous avons montré que la pluralité des statuts juridiques et des modes de fonctionnement qui caractérisent les acteurs du secteur de l'assurance rendait la distinction entre acteurs mutualistes et capitalistes parfois délicate. Cette complexité est par ailleurs accentuée par la possibilité de regroupements complexes, mélangeant différents statuts juridiques en fonction des différents segments de marché sur lequel exercent ces acteurs.

En particulier, même si elles présentent un certain nombre de points communs, qu'elles partagent par ailleurs avec les mutuelles de santé, les institutions de prévoyance et les banques mutualistes, l'on s'aperçoit que l'on ne peut pas parler des « mutuelles d'assurances » comme représentant un même type d'acteur, puisqu'à la fois sur le plan du régime de cotisations pratiqué et du mode de distribution les assureurs mutualistes traditionnels apparaissent plus proches des assureurs capitalistes que des « Mutuelles Sans Intermédiaires ».

---

<sup>86</sup> Le GEMA compte aujourd'hui 48 adhérents, mais il s'est ouvert à d'autres formes de sociétés que les MSI. En réalité, ce sont principalement la Macif, la Maaf, la MatMut, la Maif, la GMF, la Mutuelle des Motards et la MACSF qui constituent aujourd'hui les « Mutuelles Sans Intermédiaires ». En comparaison, l'Autorité de Contrôle Prudentiel recense au total plus de 300 sociétés d'assurance et plus de 700 mutuelles.

<sup>87</sup> Ainsi, entre 1997 et 2006, la part des sociétés sans intermédiaire dans la distribution des produits d'assurance dommage n'a progressé que de 1 point : de 32% à 33%. Source : Rapport annuel 2007 FFSA. Nota : La catégorie « Société sans intermédiaire » inclut les MSI mais également d'autres organisations non mutualistes. On peut néanmoins estimer que la part des MSI et la part des Sociétés sans intermédiaires sont largement corrélées.

<sup>88</sup> En 2004, la croissance des MSI sur le marché de l'assurance dommage est estimée à 5%, soit un rythme comparable à celle des assureurs traditionnels tandis que le rythme de croissance des bancassureurs est de 12%. Source : 10<sup>ème</sup> enquête Solving International, p. 25.

Dans un deuxième temps nous avons montré qu'il existe une domination du système capitaliste sur le système mutualiste dans l'assurance, tant s'agissant de ses *dimensions* : parts de marché respectives et acteurs principaux ; que, semble-t-il, de son *pouvoir de négociation* : qui se reflète dans l'orientation libérale de la réglementation. Cette domination est le résultat des trois phénomènes majeurs : un phénomène de concentration des acteurs, débuté sous l'égide de l'Etat à partir des années 1960 et qui a donné naissance au cours des années 1990 à des super puissances – alors que le regroupement de mutuelles d'assurances était statutairement contraint jusqu'à 2003 ; l'apparition de nouveaux acteurs, les bancassureurs, dont le modèle de distribution concurrence directement les MSI, et, enfin, la montée en puissance de l'assurance vie, qui prend progressivement le pas sur les autres segments.

Mais, en ce qui concerne les MSI en particulier, cette domination est relative car ces dernières continuent de figurer parmi les premiers acteurs de leur segment de marché, à savoir l'assurance dommages, en disposant de parts de marché significatives. Par ailleurs, faisant face au renforcement de la concurrence sur leur propre secteur, elles investissent largement, par le biais de créations de filiales, le secteur de l'assurance vie devenu dominant ; ainsi que, par l'acquisition ou le partenariat avec des mutuelles, le secteur de la santé<sup>89</sup> ; et tentent finalement de concurrencer les bancassureurs sur le propre terrain en se divertissant dans l'activité bancaire<sup>90</sup>.

Elles semblent cependant davantage suivre les tendances dominantes du marché vers la croissance et la diversification qu'imposer – comme elles l'ont fait naguère – leur propre modèle. Aussi cette mutation ne se fait pas sans risque pour l'intégrité du modèle qu'elles défendent. En effet, régies par le même code législatif que les assureurs capitalistes traditionnels, les MSI bénéficient d'une marge de manœuvre plus grande que les mutuelles santé pour croître et se diversifier, voire, bientôt, s'internationaliser. Alors que ces dernières apparaissent directement menacées de disparition ou d'absorption contrainte, les MSI sont ainsi davantage confrontées au risque d'une fusion progressive avec le modèle dominant<sup>91</sup>,

---

<sup>89</sup> La santé et la prévoyance constituent par ailleurs une activité qui permet la jonction entre l'assurance dommage et l'assurance vie. Voir le rapport Facts & Figures 2009, p.53

<sup>90</sup> Dans les années 2000 les MSI ont signé des accords de partenariat avec des banques de l'économie sociale : la Macif et la Maif avec les Caisses d'Épargne en 2004 et la Maaf – rejointe par la GMF et la MMA – avec les Banques Populaires en 2003. Mais ces initiatives ne sont pas encore pleinement effectives.

<sup>91</sup> Déjà, il est devenu artificiel de distinguer la Maaf et la GMF, qui sont des MSI, de leur partenaire MMA, assureur mutualiste traditionnel, au sein de Covea ; les trois entités présentant des comptes consolidés.



d'autant que leur faible nombre, en comparaison du nombre de mutuelles et d'assureurs traditionnels, limite leur inertie en tant que modèle.

Dans la suite, nous sommes ainsi amenée à nous interroger sur ce qui distingue encore les assureurs mutualistes que sont les MSI de leurs concurrents capitalistes. Il s'agit pour nous, dans le deuxième chapitre, de montrer dans quelle mesure nous pouvons encore parler de deux *modèles* distincts pour mieux saisir plus tard les enjeux des efforts que la Ma met en œuvre pour penser son évolution.

## Chapitre 2 - Étude des modèles capitaliste et mutualiste de l'assurance

### Introduction

*« Que signifie tout ceci ? Je n'en tire qu'une leçon, qui est une leçon simple. C'est qu'un statut juridique ne tient pas lieu de stratégie. » (De Castries, 2001)<sup>92</sup>*

Dans le premier chapitre, nous nous sommes attachée à décrire le secteur de l'assurance et son évolution en France au cours des dernières décennies. L'approche macro-économique adoptée a permis de mettre en évidence, en lien avec des pressions concurrentielles et réglementaires de plus en plus fortes, une certaine domination du marché par la forme capitaliste, sans qu'il s'agisse cependant d'une hégémonie, en particulier dans le segment de l'assurance dommage, où l'on assiste davantage à une lutte de position entre deux principaux types d'organisations : les Mutuelles Sans Intermédiaires (MSI) et les assureurs capitalistes.

La question que nous nous posons dans ce chapitre est la suivante : dans quelle mesure les MSI et les assureurs capitalistes constituent-ils ou non des modèles d'organisation distincts ? A travers cette question, il s'agit de poursuivre la contextualisation de notre cas d'étude en caractérisant le modèle incarné par les MSI aujourd'hui face à l'autre type d'acteur principal du segment de l'assurance dommages : celui de la société d'assurance capitaliste.

Plus généralement, il s'agit dans ce chapitre d'explorer la possibilité que coexiste, au sein d'un même champ, une pluralité de modèles organisationnels, précisément une alternative à la

---

<sup>92</sup> Extrait du discours de Henri de Castries, Président d'Axa, devant l' AISAM sur « Les Perspectives de la Mutualité au 21ème siècle ». Henri de Castries retrace l'histoire d'Axa et des différentes acquisitions que le groupe avait pu faire depuis les années 1980-1990, dont des « sociétés [...] acquises sous forme anonyme et qui auparavant étaient des mutuelles et des sociétés [...] acquises au moment de la démutualisation mais qui avaient été des sociétés anonymes dans le passé » pour illustrer l'impossibilité de conclure sur le caractère mutualiste d'une société à partir d'un critère de statut juridique, et justifier par cet argumentaire le « pragmatisme » qui a présidé à la conduite stratégique du groupe sous la présidence de Claude Bébéar ; un pragmatisme qui se veut néanmoins conciliable avec des « valeurs » mutualistes : (...) *l'idéal mutualiste qui était celui des fondateurs des sociétés qui ont été à l'origine du groupe, nous estimons que nous ne [le] renions en rien en nous concentrant sur la stratégie, sur l'organisation et sur les hommes que nous avons mis en place pour réaliser nos objectifs d'entreprise ».*

forme capitaliste, reprenant ainsi l'interrogation que nous avons formulée dans l'introduction de cette thèse.

Dans le premier chapitre, nous avons distingué les différentes organisations œuvrant dans le secteur de l'assurance en fonction, principalement, de leur statut juridique. Or, et pour faire écho aux propos de Henri de Castries (2001) en exergue de ce chapitre, un « *statut juridique ne tient pas lieu de stratégie* » ni – convient-il d'ajouter – ne garantit la qualité des valeurs qui guident effectivement l'action d'une organisation. En particulier, les statuts juridiques ne protègent pas les firmes à forme coopérative ou mutualiste de la marchandisation et de la financiarisation de leurs rapports d'échanges, ni ne les empêchent d'évoluer vers des rapports de pouvoirs créant clivages et tensions (Desroches, 1976).

Aussi devons-nous nous interroger sur le caractère réellement spécifique des assureurs mutualistes – en l'occurrence ici, des MSI – vis-à-vis des assureurs capitalistes avec lesquels ils sont en concurrence.

Plusieurs éléments questionnent la réalité de cette spécificité aujourd'hui.

Tout d'abord, cette question est posée par les sociétaires eux-mêmes, qui tendent à se comporter en simples clients plutôt que comme adhérents à une communauté, à un projet. Champagne (1998), cité par Bidet (2003 : 170) évoque ainsi un délitement de la fidélité coopérative, citant l'exemple des adhérents les plus jeunes des coopératives agricoles qui « *comparent les prix et font jouer la concurrence* » alors que les anciens « *adhéraient en bloc à leur coopérative* ». Ce phénomène touche aussi les mutuelles d'assurance : les taux de participation à l'élection des délégués de sociétaires dans les MSI, compris généralement entre 10 et 30% du sociétariat (Pflimlin, 2006) témoignent de la relative désaffection des sociétaires pour le fait mutualiste, et constituent un véritable objet de préoccupation pour les assureurs concernés.

En parallèle, cette question est posée par les professionnels : certes, les mutuelles d'assurance continuent de revendiquer leur appartenance à une forme d'économie spécifique, mais les autres assureurs qu'ils soient ou non historiquement issus du mutualisme, ne s'estiment *a priori* pas moins guidés par des principes, et, dans tous les cas, par la poursuite d'un même objectif : celui de la satisfaction des clients. C'est en tout cas ce qu'indiquent les propos d'Henri de Castries (2001) rapportés ci-dessus.

Faisant écho à l'évolution des représentations des sociétaires et aux revendications des professionnels, la question de la pluralité des modèles dans l'assurance est finalement posée par le régulateur. L'uniformisation réglementaire des conditions d'exercice des acteurs du secteur de l'assurance telle que nous l'avons décrite au chapitre précédent indique clairement

une réticence de sa part à reconnaître les spécificités d'un modèle mutualiste. Les obstacles à la création d'un statut juridique de société mutuelle européenne, alors que le marché unique est quasi achevé et, dans tous les cas, n'est pas en jeu dans cette question, renforcent cette idée.

Dans la littérature, cette question se retrouve formulée par les partisans d'une économie alternative au capitalisme sous la forme d'une inquiétude quant aux « dérives » que connaissent certaines composantes de l'économie sociale depuis plusieurs années.

La littérature s'attache alors à décrire ces dérives – qui, concernant les coopératives agricoles (Nicolas, 1990 ; Champagne, 1998) ou les coopératives de travailleurs (voir Gibson-Graham, 2003, pour une revue de littérature), qui, les mutuelles de santé (*e.g.* Dumont, 1995 ; Mauroy, 1996, Del-Sol et Turquet, 1999 ; Bode, 2000 cités par Bidet, 2003) ; qui, enfin, les banques coopératives (Côté, 2000 ; Sauffroy, 2000 ; Moulevrier, 2002 ; Ory, Gurtner et Jäger, 2006 ; Richez-Battesti et Gianfaldoni, 2007). On note cependant une remarquable absence de la description du phénomène en ce qui concerne les assureurs mutualistes<sup>93</sup>.

D'une manière générale, ces analyses s'appuient sur la confrontation des pratiques des acteurs de l'économie sociale aux principes qui les ont fondés. Le principe d'égalité serait ainsi bafoué, dans le secteur de l'assurance, par la sélectivité et la segmentation des risques, ou, dans les coopératives, par la pondération des droits de vote en fonction du nombre de parts détenues. Quant au fonctionnement démocratique, il est perçu comme incompatible avec la taille croissante des organisations :

« *Quand il y a beaucoup de cotisants, (...) l'influence réelle de ces électeurs potentiels est faible. Une petite partie d'entre eux est effectivement présente aux assemblées pour désigner les administrateurs, ceux-ci sont choisis par cooptation dans un cercle étroit, qui suit seul la marche des choses et que la direction manœuvre plus ou moins facilement, mais en général confidentiellement* » (Bloch-Lainé, 1996).

Pour Bidet (2003), qui se fait l'écho d'un appel à la refondation de l'économie sociale, de nombreux acteurs se sont ainsi banalisés sous l'effet de la concurrence et ont perdu leur

---

<sup>93</sup> A titre d'exemple, depuis 2000, seulement quatre articles évoquent les mutuelles d'assurance dans la revue académique européenne dédiée à l'économie sociale, la RECMA, dont sont issus un certain nombre des articles que nous citons ici, et aucun d'entre eux n'évoque directement l'évolution de leur modèle dans un environnement capitaliste.

A noter dans une démarche inverse les travaux de Schneiberg (2002) qui, dans une perspective historique, s'intéresse à la manière dont les mutuelles d'assurance ont, en tant que forme d'organisation alternative au capitalisme, proliféré aux États-Unis au cours de la première moitié du 20<sup>ème</sup> siècle.

spécificité – se sont *éloignés* de leur « modèle original » – pour se *rapprocher* de l'entreprise capitaliste, le « modèle de l'économie dominante ». On voit ainsi dans ces propos présumée l'existence de deux *modèles* initialement distincts dont l'un aurait progressivement convergé vers l'autre, jusqu'à s'y confondre sur certaines dimensions essentielles, en suivant un processus « d'isomorphisme institutionnel » tel que défini par Powell et DiMaggio (1983).

Il s'agit cependant de considérer avec un certain recul ces conclusions, et, plus généralement, les travaux sur lesquels elles s'appuient.

Tout d'abord, ces conclusions laissent à penser que les composantes de l'économie sociale ont un jour incarné l'idéaltype auquel elles se réfèrent. Or, comme nous avons pu le voir dans le secteur de l'assurance en France, le « mutualisme » s'incarne dans des acteurs aux pratiques diverses, héritées de contextes historiques distincts, et il n'y a donc pas un seul idéaltype de la mutualité et il ne peut, dans tous les cas, par principe, s'incarner.

Ces conclusions postulent également la domination du système capitaliste sur le marché, alors que nous avons pu voir qu'elle était à nuancer dans le secteur de l'assurance. Au-delà, la théorie de l'isomorphisme institutionnel (Powell et DiMaggio, 1983), auquel Bidet (2003) se réfère pour qualifier les dérives observées, confère un caractère inéluctable et contraint au phénomène, alors que la littérature a depuis montré que les acteurs bénéficiaient en réalité d'une certaine marge de manœuvre dans leurs réponses aux pressions institutionnelles qui s'exercent sur eux (*e.g.* Oliver, 1991 ; DiMaggio, 2002, cité par Thornton *et al.* 2012 : 123) et que les dérives constatées sont largement le fruit de « *choix stratégiques assumés* » (Richez-Battesti et Gianfoldini, 2007). De plus, dans la mesure où elles ne se fondent pas sur une étude comparative, ces conclusions tendent à réifier le système capitaliste, renforçant par ce biais la menace qu'il représente.

Finalement, pour reprendre la critique formulée par Gibson-Graham (2003), un biais de sélection s'opère dans les éléments qui sont montrés pour accréditer la thèse de la dérive – ou dégénérescence – des organisations de l'économie sociale. En effet, on ne s'intéresse pas ici, en contrepartie des éléments que l'on peut qualifier de dérives, à ce qui persiste voire ce qui progresse sur l'échelle de valeurs revendiquées dans le modèle incarné par ces acteurs.

Pour répondre à notre question de recherche dans ce chapitre, il convient donc d'adopter une démarche originale qui permette à la fois d'envisager le champ considéré dans sa globalité,

sans occulter la dimension stratégique qui caractérise les acteurs observés et tout en rendant compte de sa complexité empirique à travers un travail de qualification rigoureux.

Dans cet objectif, nous proposons ici de réaliser une analyse comparative des assureurs mutualistes (MSI) et des assureurs capitalistes pour faire émerger les modèles auxquels ils renvoient. Pour éviter l'écueil d'une focalisation sur les seules « dérives » des assureurs mutualistes, il ne faut pas prendre comme point de départ un modèle idéal supposément originel, il nous faut au contraire partir de l'existant. Dans cette perspective, nous chercherons à caractériser ces modèles en nous référant au concept d'« *archétype organisationnel* » (Greenwood et Hinings, 1988, 1993) utilisé dans la littérature pour représenter, en s'appuyant sur leurs caractéristiques essentielles communes, un ensemble d'organisations. Pour caractériser ces modèles, nous utilisons une grille d'analyse qui interroge à la fois la dimension économique : le modèle d'affaires ; la dimension politique : le modèle de gouvernance ; la dimension symbolique : la mission, les valeurs et la dimension structurelle des acteurs. Nous mobilisons par ailleurs le concept de « logique institutionnelle » (Friedland et Alford, 1991 ; Thornton *et al.*, 2012) pour mettre en évidence la *cohérence* interne de ces archétypes, *qualifier* ce qui les rapproche et ce qui les distingue, et les relier aux évolutions de leur environnement au niveau macro.

Dans la suite, nous présenterons les principaux concepts sur lesquels nous nous appuyons dans cette analyse, puis nous détaillerons la méthodologie adoptée. A l'issue de l'analyse, nous montrons finalement qu'il existe bien deux modèles, mutualiste et capitaliste, de l'assurance. Ils sont portés par des logiques hétérogènes, mais partagent néanmoins des logiques communes, plus ou moins dominantes d'un modèle à l'autre, ce qui rend le passage de l'un à l'autre possible.

## **2 - 1. Cadre conceptuel**

### **2 - 1. 1. Modèles, archétypes organisationnels et logiques institutionnelles**

Dans un premier temps, nous entendons par « modèle organisationnel » l'ensemble formé par les caractéristiques essentielles communes collectivement représentatives d'un groupe d'organisations donné, permettant d'en expliquer le fonctionnement général.

L'emploi du mot « modèle » dans notre question de recherche reprend un questionnement formulé par la littérature sur l'économie sociale, questionnement dont les termes font eux-mêmes référence à la prétention des acteurs observés à se revendiquer comme appartenant à un modèle spécifique, distinct de celui issu du système capitaliste.

« Modèle » est cependant porteur d'une ambiguïté car, selon la définition qu'on lui donne, il désigne soit une réalité « sensible » (au sens anglais de « template »), soit une réalité « idéale », prescrite (au sens anglais de « model »).

Cette ambiguïté permet ainsi aux assureurs qui se revendiquent d'un « modèle mutualiste » de se rapprocher symboliquement d'un idéal, sans avoir cependant nécessairement à y tendre en pratique sur certaines de ses caractéristiques considérées comme contingentes.

« Modèle » est ici pris dans le sens anglais de « template ». Le terme peut ainsi être assimilé au concept d'« archétype organisationnel », que l'on retrouve dans la littérature académique en science des organisations (*e.g.* Greenwood et Hinings, 1993, 1996 ; Cooper *et al.*, 1996 ; Scott *et al.*, 2011 : 72 ; Kirkpatrick et Ackroyd, 2003 ; Mueller *et al.* 2003 ; Brock, 2006).

L'objectif de ce chapitre est d'identifier et d'analyser les archétypes organisationnels dans l'assurance – en nous concentrant sur les deux types d'acteurs principaux de l'assurance dommages : les MSI et les assureurs capitalistes.

Un archétype décrit les caractéristiques ou qualités génériques d'un système ou d'un type d'organisations en termes de structure, de processus et de pratiques (Mueller *et al.* 2003 : 1975). Ces éléments sont supposés tenus par une certaine cohérence idéologique, liés ensemble par une même logique dominante : ce que Greenwood et Hinings (1993 : 1055) appellent le « schéma interprétatif ».

Alors que la mobilisation du concept d'archétype se fait généralement pour caractériser le changement organisationnel (Cooper *et al.* 1996 : 623), l'objectif ici est de mesurer l'écart qui sépare aujourd'hui ces deux types d'acteurs, sur le plan structurel, sur le plan stratégique, sur le plan politique et, au-delà, sur le plan des logiques qui donnent leur cohérence d'ensemble à toutes ces dimensions. Pour qu'il soit pertinent de parler d'un « archétype » des MSI et d'un « archétype » des assureurs capitalistes, il faudra que ces deux groupes d'organisations soient à la fois l'un et l'autre plutôt homogènes et différents l'un de l'autre. Or, la littérature défend

la thèse selon laquelle plus un champ se structure et tend à être mature, plus les organisations qui le composent convergent vers un archétype unique. Scott *et al.* (2011 : 72) donnent ainsi l'exemple des cabinets juridiques et des banques commerciales à New York et Londres qui œuvrent sur un marché mondialisé et qui s'inscrivent tous dans un « *prototypical pattern of organizing* ». Dans leur étude sur les cabinets juridiques au Canada, Cooper *et al.* (1996) montrent cependant que, s'il y a bien convergence, le passage d'un archétype à un autre ne se fait pas brutalement mais progressivement, en passant par une phase où l'organisation s'hybride, combinant les caractéristiques de plusieurs archétypes. Dans notre cas, on peut émettre l'hypothèse que nos deux groupes d'organisations, œuvrant dans le même espace concurrentiel, partageront des caractéristiques communes. Il ne s'agira pas alors de chercher à les rapprocher d'hypothétiques archétypes originaux pour rendre compte des évolutions qu'ils ont connues mais de comparer ce qu'ils représentent en pratique aujourd'hui. C'est grâce au concept de « logique institutionnelle » que nous pourrions analyser et mesurer l'écart qui les sépare.

Ainsi, articulé au concept d'archétype organisationnel, nous mobilisons, dans un second temps, le concept de « logique institutionnelle ». Nous entendons par là un ensemble de croyances, de valeurs, de normes et de règles, socialement construites et historiquement contingentes, qui façonne les représentations et guide le comportement des individus et des organisations<sup>94</sup>. La « logique » en elle-même renvoie à la cohérence supposée qui relie entre elles ces croyances, ces valeurs, ces normes, ces règles. Les logiques institutionnelles représentent des *cadres de référence* qui conditionnent – et donc au travers desquels doit être interprétée – la manière dont les acteurs font sens de ce qui les entoure (Thornton et Ocasio, 2012 : 3).

Issu du travail séminal de Friedland et Alford (1991), le concept de logique institutionnelle s'est imposé comme concept central en science des organisations au cours de la décennie 2000 (Thornton *et al.* 2012). Thornton et Ocasio en particulier ont repris le concept à partir de la fin des années 1990 (Thornton et Ocasio, 1999) pour en faire un outil d'analyse du changement institutionnel et des relations macro-micro en montrant, notamment, comment les

---

<sup>94</sup> Voir Jackall (1988 : 112) ; Friedland et Alford (1991 : 232, 243, 248) ; Thornton et Ocasio (1999 : 804) ; Lounsbury (2007 : 289) ; Thornton (2004 : 14) ; Thornton *et al.* 2012 (47 ; 129) pour une compilation des définitions du concept de logique institutionnelle dans la littérature académique que nous avons considérées pour formuler notre propre définition. Voir aussi les travaux précurseurs de March et Olsen (1984, 1989).



logiques institutionnelles influençaient les décisions stratégiques des organisations dans un champ donné.

Rétrospectivement, le « schéma interprétatif » peut être défini comme la « logique institutionnelle » dominante caractéristique d'un archétype organisationnel (Thompson, 2011 : 5). Le concept de « schéma interprétatif » proposé par Greenwood et Hinings (1988, 1993) pour qualifier la cohérence dans la structuration et les systèmes qui caractérisent les organisations incarnant le même archétype, a en effet progressivement disparu de la littérature au profit du concept de logique institutionnelle notamment dans les travaux postérieurs de Greenwood (*e.g.* Greenwood *et al.* 2002 ; 2008 ; 2010 ; 2011). L'articulation entre archétype organisationnel et logique institutionnelle correspond ainsi à l'articulation entre la dimension cognitive, culturelle et normative et la dimension structurelle et systémique des organisations (Scott *et al.*, 2011 : 72).

L'archétype organisationnel, tel que défini dans la littérature, n'admet qu'un seul schéma interprétatif (Greenwood et Hinings, 1993 : 1055), un archétype étant caractérisé par son schéma interprétatif, et réciproquement. Ainsi, le passage (shift) d'un schéma interprétatif à un autre conduit à l'émergence d'un nouvel archétype organisationnel.

De même, les travaux s'appuyant sur le concept de logique institutionnelle reproduisent cette dichotomie dans leur observation empirique des changements au niveau d'un champ organisationnel (DiMaggio et Powell, 1983 : 143), considérant par ailleurs que le conflit entre deux logiques est généralement transitoire, une logique dominante finissant par être remplacée par une logique alternative (*e.g.* Rao, Monin et Durand, 2003 ; Thornton et Ocasio, 1999, 2008 ; Thornton, 2004).

Cependant, de plus en plus de travaux appellent à l'adoption d'approches pluralistes, reconnaissant la possibilité d'une coexistence persistante de logiques distinctes au sein d'un même champ (*e.g.* Lounsbury, 2007 ; Greenwood *et al.* 2010 ; 2011 ; Pache et Santos, 2010 ; à paraître, pour une revue de littérature) et d'une hétérogénéité des formes d'organisation possibles sur un même marché (Schneiberg, 2002). Pache et Santos (2010) montrent, notamment, que dans un contexte où le champ institutionnel auquel appartiennent les organisations est fragmenté et peu centralisé les tensions entre logiques institutionnelles divergentes se reportent sur les organisations qui restent alors perpétuellement tiraillées entre

des logiques conflictuelles. Le cas d'une tension pérenne entre plusieurs logiques est également illustré par Dunn et Jones (2010) dans le secteur de la santé.

Nous nous inscrivons ici dans l'hypothèse d'un contexte de complexité institutionnelle (Greenwood *et al.*, 2011) où les organisations sont traversées par une multiplicité de logiques institutionnelles, et où l'archétype auquel elles renvoient est lui-même le fruit d'une combinaison de logiques.

Ainsi, le concept de logique institutionnelle permet de dissocier l'archétype organisationnel des logiques auxquelles il renvoie. En cherchant à identifier, à partir d'une même typologie, les logiques institutionnelles qui caractérisent les assureurs mutualistes et les assureurs capitalistes, on peut ainsi tenter de mesurer l'écart qui sépare ces deux groupes d'acteurs.

## 2 - 1. 2. Typologie des logiques

Pour Friedland et Alford (1991), le concept de logique institutionnelle renvoie à une volonté de sortir à la fois de l'individualisme méthodologique, qui postule la rationalité strictement formelle des acteurs, et du structuralisme, qui occulte la question de la marge de manœuvre au niveau individuel. Leur propos s'inscrit ainsi dans une vision intermédiaire, qui considère les acteurs comme dotés d'une réflexivité individuelle bien que contraints par des normes et des valeurs, influencés par les *logiques* qui caractérisent les *institutions* sur lesquelles se fonde la société.

Pour les auteurs, ces institutions peuvent être regroupées, au niveau sociétal, en cinq « ordres institutionnels », soit cinq domaines de la société qui apparaissent à la fois centraux et régis par des logiques de fonctionnement et normes propres : le marché, la démocratie, l'Etat bureaucratique, la religion et la famille, qui donnent donc cinq logiques macro-sociétales amenées à orienter le comportement des acteurs et des organisations en fonction des contextes dans lesquels ils se situent.<sup>95</sup> Ces « ordres institutionnels » constituent ainsi un « système » dont les différentes *logiques* se diffusent à tous les niveaux de la société jusqu'à l'individu.

---

<sup>95</sup> On note que cette typologie fait écho au concept de « Lebenssphäre » (sphères de la vie) ou « Lebensbereiche » (domaines de la vie) chez Weber, qui distingue le marché, l'Etat, la religion ou la communauté et la science, en considérant que du point de vue de chacune de ces sphères et des valeurs qu'elles défendent, l'action inscrite dans les autres sphères apparaissait comme irrationnelle (Kalberg, 1980 : 1156).

Dans l'ouvrage *The institutional logics perspective*, qui formalise le champ épistémologique constitué autour du concept de logique institutionnelle par la littérature, Thornton *et al.* (2012) reprennent ce « système interinstitutionnel » initial et le remanient pour en faire une typologie d'idéaux-types représentant des domaines stéréotypés de la société, mutuellement exclusifs et collectivement exhaustifs des normes, règles et schémas cognitifs généraux supposés guider l'action et influencer les représentations au niveau sociétal, organisationnel et individuel (Thornton *et al.* 2012 : 52). S'appuyant sur de précédents travaux, les auteurs mettent en avant sept ordres institutionnels : la famille, la religion, l'État, le marché, la profession, la firme et la communauté. De ces ordres découlent sept logiques idéal-typiques, qui se combinent, se reproduisent et s'adaptent à l'infini au niveau micro pour former la diversité des comportements et des représentations observables dans la société (Thornton *et al.* 2012 : 126). Articulée à une grille d'analyse que nous présenterons dans la section méthodologie de ce chapitre, cette typologie peut alors servir de « cadre métathéorique » d'analyse des interactions entre les institutions, les individus et les organisations (Thornton *et al.*, 2012 : 2).

Tout en adoptant le cadre d'analyse de Thornton *et al.* (2012), nous aménageons et recomposons la typologie que les auteurs proposent pour l'adapter au secteur observé et au niveau d'analyse choisi, en nous appuyant sur la littérature et sur les connaissances préliminaires que nous avons du secteur. En l'occurrence, nous considérons cinq logiques génériques pour l'analyse des assureurs mutualistes et capitalistes : la logique de marché, la logique de firme, la logique technique, la logique professionnelle et la logique « *welfare* ».

Cette typologie exclut ainsi la logique de la religion qui apparaît *a priori* marginale dans ce contexte, sauf à la considérer sous l'angle de la doctrine sociale, par lequel elle se rapproche alors de la logique « *welfare* »<sup>96</sup>. Il en est de même pour la logique de famille, aucun des assureurs n'étant fondé sur un modèle d'entreprise familiale. La logique que nous appelons logique « *welfare* » combine par ailleurs les logiques d'État et de communauté telles que définies par Thornton *et al.* (2012). Ces deux logiques présentent en effet selon nous une continuité au niveau organisationnel que nous développons ci-dessous. Enfin, nous convoquons une logique qui, chez Thornton *et al.* (2012), se confond avec la logique professionnelle : la logique technique. Comme nous l'expliquons ci-dessous, cette logique

---

<sup>96</sup> Si la religion catholique infuse largement certains mouvements mutualistes en France, cela touche particulièrement le domaine de la banque : voir l'exemple du Crédit Mutuel (Moulévrier, 2002), et, dans tous les cas, ne semble pas avoir concerné les MSI, fondées majoritairement dans la deuxième moitié d'une 20<sup>ème</sup> siècle et davantage liées à des mouvements corporatistes, laïcs et/ou syndicaux.

renvoie à la logique scientifique ou industrielle que l'on retrouve dans la littérature (Weber, 1958 [1946] : 139, cité par Kalberg, 1980 : 1174 ; Townley, 1997 ; Boltanski et Thévenot, 1991 ; Patriotta, Gond et Schultz, 2011 ; voir aussi Habermas, 1990 [1968]).

Chaque logique est ici définie par le but ou la finalité vers laquelle elle oriente les comportements organisationnels, ainsi que par les moyens pour atteindre cette finalité (Friedland et Alford : 1991 ; voir aussi Scott, 1987 : 4).

Tableau 2.1. Typologie des logiques institutionnelles

Logique	de marché	de firme	technique	professionnelle	"welfare"
Fin vers laquelle l'action est orientée	L'optimisation du profit	La pérennité et le développement de l'organisation	Le savoir-faire technique et l'innovation	Le prestige et la légitimité au sein de la profession	L'intérêt général, le bien commun
Moyen(s) employé(s) au niveau organisationnel	L'efficacité Le contrôle	La croissance La diversification	L'efficacité L'expertise	La réputation L'expertise	La démocratie L'action sociale

### La logique de marché

La logique de marché renvoie à la recherche systématique de profit dans un environnement défini par des relations de concurrence entre les acteurs. Au niveau organisationnel, les caractéristiques essentielles de son expression sont à observer dans la volonté de maximiser les ventes et de réduire les coûts de l'activité, postulant l'existence d'une façon optimale d'atteindre cet objectif (Pache et Santos, à paraître : 14). De ce fait, l'organisation soumise à l'influence d'une logique de marché aura le souci d'organiser son activité de manière efficiente, privilégiant le contrôle par les résultats aux procédures bureaucratiques, et la coordination hiérarchique entre les acteurs (Alexander & D'Aunno, 2003) à la gouvernance démocratique.

Si la logique de marché semble hégémonique aujourd'hui, étendant sa domination jusqu'au-delà de la sphère économique, ce n'est qu'à partir des années 1980-1990 qu'elle a pris une telle importance (Thornton *et al.* 2012), se substituant progressivement aux autres logiques en place et en particulier la logique professionnelle. De nombreux travaux s'attachent à décrire cette évolution : on peut citer en guise d'exemples, employant le concept de logique institutionnelle, Lounsbury (2002) et Zajac et Westphal (2004) et, employant le concept d'archétype organisationnel, Cooper *et al.* (1996) ; Pinnington and Morris (2003) ; Kirkpatrick et Ackroyd (2003) ; Dent *et al.* (2004) ; Brock (2006).

## Le logique de firme

On définit ici la logique de firme par le fait viser avant tout à assurer sa propre pérennité et la poursuite de son développement, au-delà de la raison qui définit l'activité exercée. Au niveau organisationnel, elle se caractérise par la recherche systématique de croissance. Et dans un environnement de marché mature, cette ambition conduit à la croissance externe et à la diversification.

La logique de firme apparaît généralement comme corrolaire de la logique de marché, admettant toutes deux le principe d'environnement concurrentiel et de domination de marché. Intégrées ensemble on les retrouve notamment sous la dénomination de *logique commerciale* (e.g. Murray, 2010 ; Pache et Santos, à paraître).

Elles peuvent cependant diverger quand l'ambition de croissance va à l'encontre de la rationalité économique, c'est pourquoi il convient de les distinguer (voir en annexe 12, le mouvement de concentration et de croissance que le secteur de l'assurance connaît depuis le milieu des années 1990 donne un exemple de cette divergence).

## La logique technique

La logique technique telle que nous la définissons se veut en lien avec la logique de la "science" évoquée par Townley (1997) et avec la "Cité industrielle" de Boltanski et Thévenot (1991), dont les valeurs de référence sont l'efficacité et la scientificité. Le savoir-faire technique et l'innovation sont considérés ici comme moteurs de l'action guidée par une logique technique. Ainsi, l'action soumise à une logique technique repose largement sur le savoir-faire et les connaissances de l'expert pour progresser vers son but. Elle se fonde par ailleurs, de manière analogue à la logique de marché, sur le principe d'efficience. Cette efficience s'entend cependant ici davantage dans la recherche d'équilibres économiques que dans la recherche de maximisation de la production et des richesses, en référence à la distinction aristotélicienne entre « économique » et « chrématistique » (Éthique à Nicomaque).

Par ailleurs, il nous semble que la recherche d'efficience au sein de la logique technique est à distinguer, sur le plan formel, de la recherche d'efficience dans une perspective de profit qui caractérise la logique de marché. En effet, le profit fait référence à un résultat, qui se juge par une mesure d'efficacité. En gestion, l'efficacité désigne l'écart entre l'objectif fixé et les résultats effectivement atteints. Certes, ces résultats rendent compte des moyens engagés en déduction des bénéfices dégagés mais ne s'y *intéressent* pas. C'est la mesure d'efficience qui

permet de s'intéresser aux moyens mis en œuvre pour parvenir à ces résultats. Ainsi, par nature, dans la stricte recherche d'efficacité, l'attention portera davantage sur un processus, tandis que dans la recherche de profit, l'attention sera mobilisée par une fin.

## La logique professionnelle

Nous définissons ici la logique professionnelle par le fait d'adopter comme finalité première le prestige et la légitimité au sein d'une profession ou plus généralement d'un groupe de pairs. Comme nous l'évoquons ci-dessus, la logique professionnelle est particulièrement mise en scène par la littérature pour qualifier l'évolution qu'ont connue certaines professions et organisations professionnelles dans les années 1980 et 1990 : maisons d'édition (Thornton, 2004), cabinets d'expertise comptable (Thornton et Ocasio, 1999 ; 2008 ; Hinings, Greenwood et Cooper, 1999) et cabinets d'architecture (Thornton et Ocasio, 2008 ; Pinnington et Morris, 2002) ; cabinets d'avocats (Cooper *et al.* 1996 ; Pinnington et Morris, 2003 ; Brock *et al.*, 1999) *etc.* ; vers, principalement, une logique de firme et une logique de marché.

Tout comme la logique technique, la logique professionnelle se fonde sur l'expertise, alors associée à la réputation, comme l'illustre Thornton *et al.* (2005 : 133) : « *Regulators recognizing the importance of reputation and expertise to profession building supported the development of audit procedures and accounting standards (Zeff, 2003a).* »

Ainsi, les deux logiques sont souvent confondues dans la littérature et seulement considérées sous l'angle de la logique professionnelle. Pourtant, il convient selon nous de les distinguer. Pour cela, nous nous référons aux travaux de Porter (1995) et la distinction qu'il opère entre deux types d'expertise : l'expertise fondée sur l'expérience accumulée et l'expertise fondée sur un savoir-faire formalisé. L'expertise fondée sur l'expérience accumulée renvoie à un système élitiste, opaque dans ses règles de fonctionnement, tandis que l'expertise fondée sur les savoirs formalisés renvoie davantage à un modèle démocratique où l'on s'efforce de clarifier les règles qui fondent l'expertise. Porter illustre cette distinction à travers les cas de deux professions : les actuaires en Grande Bretagne en 1950 et les comptables aux États-Unis dans les années 1930. Alors que l'une et l'autre traversent une crise de légitimité et font face à une demande d'objectivité de la part des gouvernements et de la société, les actuaires résistent et parviennent à conserver un modèle élitiste où le mode d'évolution est basé sur le consensus entre un petit nombre, tandis que les comptables cèdent aux exigences de transparence en

construisant et rendant publics des outils de quantification et de mesure et en fixant des règles structurant désormais objectivement la discipline.

Dans ces cas, les actuaires incarnent la logique professionnelle tandis que les comptables incarnent la logique technique. Chez les premiers, les savoirs sont tacites, tandis qu'ils sont explicites – du moins explicités – chez les seconds. Ce processus d'explicitation des savoirs tacites, associé à une standardisation des pratiques dans l'organisation, est également décrit par Townley (2002) au niveau non pas d'une profession mais d'une organisation, au sein du département culturel du gouvernement de l'Alberta au Canada.

Illustrée ainsi, la logique professionnelle revêt un caractère traditionnel – voire conservateur – qui permet de comprendre pourquoi elle s'est vue progressivement supplantée par la logique de marché ou la logique de firme dans les organisations où elle dominait.

### La logique *welfare*

La dernière logique de notre typologie est la logique que nous appelons « *welfare* ». La finalité caractéristique de la logique « *welfare* » est la recherche de l'intérêt général et du bien commun. A ce titre, elle se fonde sur un mode d'action qui privilégie la démocratie, où les intérêts et besoins de chacun sont représentés. Dans la littérature, on la retrouve notamment sous la dénomination de logique « *social welfare* » (e.g. Battilana *et al.*, 2012 ; Pache et Santos, à paraître) en tension avec la logique commerciale ou de marché au sein des « organisations hybrides socio-économiques »<sup>97</sup>. Pache et Santos (à paraître) la présentent comme dérivée de la logique de l'État telle qu'initialement définie par Alford *et al.* (1991).<sup>98</sup> A une échelle organisationnelle, on peut cependant également rapprocher la logique « *welfare* » de la logique de communauté, telle que définie par Thornton *et al.* (2012 : 68) et ajoutée à la typologie initiale de Friedland *et al.* (1991). Pour les auteurs, la logique de communauté se distingue de la logique d'État par sa dimension généralement locale et l'attention strictement portée aux *membres* de la communauté, qui doivent pouvoir témoigner de leur *adhésion* au groupe et aux valeurs qu'il défend. Elle s'oppose en cela à l'ambition universelle – ou du moins sociétale – de la logique d'État. Le caractère démocratique de la décision guidée par une logique d'État se renforce par ailleurs dans la logique de communauté par la recherche de consensus et une prise de décision fondée sur des collectifs.

---

<sup>97</sup> Battilana et Dorado (2010) parlent d'une tension entre logique de « développement » et logique « bancaire » au sein de coopératives de micro-crédit en Bolivie

<sup>98</sup> Elle renvoie également, dans ce sens, à la « cité civique » de Boltanski et Thévenot (1991).

En considérant la logique *welfare* comme la conjonction de la logique de communauté et de la logique d'État au niveau de l'organisation, nous la définissons ainsi dans une perspective plus large, qui intègre l'échelle de la *Gemeinschaft* et celle de la *Gesellschaft*. Si ces deux niveaux sont susceptibles d'influencer les modes de décision qui y sont privilégiés et la valeur donnée au collectif vis-à-vis de l'individu, la mission reste cependant orientée vers le bien-commun, par opposition à la maximisation des intérêts particuliers que l'on rencontre dans la logique de marché.

S'appuyant sur les travaux de Schneiberg (2002) et Schneiberg, King et Smith (2008), Thornton *et al.* (2012) associent mutualisme et logique de communauté. De même, ici nous considérons que la mutualité, dans la mesure où elle se fonde sur la mise en commun des moyens, des ressources et des risques au service de l'intérêt des sociétaires apparaît typique de la logique « *welfare* ». Plus généralement, cette logique apparaît centrale dans l'idée de « modèle » incarné par les organisations de l'économie sociale puisqu'elles revendiquent, bien qu'exerçant une activité sur le marché, d'être seulement guidées par l'intérêt supérieur de la société ou des collectifs sur lesquels elles se fondent et d'inscrire leur mode de gouvernance dans des règles démocratiques.

Cependant, par le sens que nous donnons à la logique *welfare*, nous considérons qu'elle peut également renvoyer à l'engagement des entreprises à être « socialement responsables » dans la mesure où le principe de « responsabilité sociale des entreprises » s'inscrit dans un souci de prise en compte de l'intérêt général et du bien commun à travers l'écoute des « parties prenantes ».

## Logiques et rationalités

Les logiques institutionnelles se veulent transrationnelles (Friedland et Alford, 1991 : 249). Si Friedland et Alford (1991) insistent sur leur volonté de dépasser la dichotomie wébérienne, Weber estimait déjà que les rationalités formelle et matérielle traversent chaque « sphère de la vie » (Kalberg, 1980 : 1158) : la sphère religieuse, la sphère bureaucratique, la sphère légale, et la sphère scientifique. La rationalité formelle cependant apparaît caractéristique de la société occidentale moderne (*ie.* post-industrielle). A ce titre, les logiques de marché, de firme et technique telles que nous pouvons les définir aujourd'hui sont particulièrement imprégnées de rationalité formelle, quand les logiques professionnelle et *welfare* renvoient davantage à une rationalité matérielle, soumettant l'action à des principes et des valeurs, au-delà du seul



calcul d'utilité.<sup>99</sup> Ainsi, un rapport de force est-il susceptible de s'établir entre des logiques de nature potentiellement hétérogène en termes de rationalités, certaines semblant incarner la modernité quand d'autres semblent davantage héritées de la tradition. Il nous intéresse d'observer dans quelle mesure ce rapport de force s'exprime au sein des organisations observées. C'est ce dont nous allons chercher à rendre compte en tentant d'établir les archétypes organisationnels auxquels elles renvoient.

## 2 - 1. Méthodologie

### 2 - 1.1. Organisations étudiées

Nous avons sélectionné onze cas au total : dont six mutuelles d'assurance sans intermédiaires, quatre groupes d'assurance capitalistes et une organisation au statut intermédiaire, mutuelle d'assurance traditionnelle ayant fusionné avec une société d'assurance capitaliste et sur la voie de l'ouverture au marché. Il s'agit ici de se concentrer sur un même segment du secteur de l'assurance dans lequel nous prélevons un échantillon d'organisations pour limiter la diversité des formes observées et consacrer ainsi d'avantage d'attention à la comparaison des formes dominantes (Clegg, 1981 : 560 ; Cooper *et al.*, 1996 : 625).

En ce qui concerne les MSI, la Ma incluse, nous nous sommes penchée ainsi sur les cas de la Maif, la Macif, la Maaf, la MatMut, et la GMF, soient les entreprises qui forment les deux Sociétés de Groupe d'Assurance Mutuelle (SGAM) qui se font face aujourd'hui sur le marché de l'assurance en France : Covea et Sferen ;<sup>100</sup> auxquelles on ajoute la Mutuelle des Motards, qui incarne, de par son jeune âge – elle est née en 1983 – et sa taille modeste – bien qu'elle

---

<sup>99</sup> En ce qui concerne la logique professionnelle, son inscription dans une rationalité matérielle paraît moins évidente au premier abord car les valeurs traditionnellement mises en avant pour illustrer la rationalité matérielle sont relatives au « bien » : éthique, justice, solidarité, fraternité, altruisme, et, plus généralement, toute valeur qui participe au progrès moral des individus et de la société. Cependant, elle s'inscrit bien dans cette rationalité. En effet, Weber parle de valeurs « quelles qu'elles puissent être » (Weber 1978 [1920] : 86). Il évoque en particulier la « *ständische Abstufung* » – « *Ständisch* » étant un adjectif qui fait référence à une corporation ou à un ordre, dans un sens traditionnel, et « *Abstufung* » à un degré ou une progression – qui renvoie au concept de logique professionnelle tel que nous le définissons.

<sup>100</sup> On exclut de l'analyse MMA, troisième membre de Covea, qui est une société d'assurance mutuelle traditionnelle avec intermédiaires.

commence à se constituer en groupe<sup>101</sup> – un modèle encore relativement « pur » de la MSI. Son cas permet ainsi de renforcer l’opposition entre les deux modèles en mettant en évidence les éléments de distinction les plus saillants.

Face aux MSI, on trouve des assureurs capitalistes : Axa, Allianz, Generali et Aviva qui étaient, au moment de notre enquête, les assureurs capitalistes concurrents les plus importants de la Ma (annexe 9 archive 103) et qui se trouvent par ailleurs parmi les principaux acteurs du marché.

Enfin, nous considérons le groupe Groupama-Gan, qui se trouve également parmi les concurrents identifiés par la Ma et constitue un exemple intéressant d’organisation au caractère ambivalent : fondé sur le rapprochement, en 1998, entre Groupama, qui se revendique mutualiste<sup>102</sup> mais dont la transition vers le modèle capitaliste apparaît largement engagée, et Gan, assureur traditionnel qui a toujours pris la forme d’une société anonyme<sup>103</sup>. A défaut cette fois, à travers ce cas, de contribuer à renforcer l’opposition entre les deux modèles, cette analyse nous permet de mettre en évidence les éléments clés qui déterminent le passage d’un modèle à l’autre.

Sur ce point, le cas d’Axa est également intéressant car l’entreprise trouve aussi ses origines dans le mutualisme : « l’Ancienne Mutuelle » de Rouen, compagnie d’assurance mutuelle régionale fondée entre 1816 et 1843. Axa n’a achevé sa démutualisation qu’au milieu des années 1990, cet événement venant jalonner une course à l’acquisition à l’international démarrée dans les années 1970 et qui se poursuit aujourd’hui. Le groupe tient par conséquent un discours sur sa transformation<sup>104</sup>. L’entreprise est ainsi peut-être d’autant plus érigée en contre-modèle qu’elle trahit ses origines et permet une ambiguïté dans la distinction des modèles.

## 2 - 1. 2. Grille d’analyse

Comme annoncé au début de ce chapitre, nous nous appuyons, pour notre analyse des modèles dans le secteur de l’assurance, sur une grille proposée par Thornton (2004) et Thornton et Ocasio (2008) qui établit les « catégories élémentaires » qui composent un ordre

---

<sup>101</sup> Voir la création en 2009 d’une filiale : « Le courtier du motard », qui a conclu un accord de partenariat renforcé fin 2010 avec une filiale du groupe Monceau, pour la distribution de produits d’assurance.

<sup>102</sup> En adhérant notamment à l’AMICE

<sup>103</sup> Hors période de nationalisation après guerre.

<sup>104</sup> Voir discours de Henri de Castries sur « les perspectives de la mutualité au 21<sup>ème</sup> siècle » à l’AISAM (2001) mentionné en exergue de ce chapitre.

institutionnel. Ces éléments sont « *grounded in the conventional nomenclature of social science empirical research, sociological, anthropological, archeological, psychological, political science, or economic concepts that assist the scholar in the comparative interpretation of cognition and practice within and across institutional orders* » (Thornton *et al.* 2012 : 55).

Nous en détournons l'application d'origine puisque nous l'inscrivons ici dans une démarche à la fois qualitative et exploratoire pour faire émerger des archétypes organisationnels. Alors que les archétypes organisationnels sont souvent caractérisés par leur seul schéma interprétatif – *ie.* la logique dominante qu'ils incarnent – ou limités à leur dimension matérielle, il s'agit ici de considérer les dimensions symbolique et matérielle (Thornton *et al.*, 2012 : 54, 126) de l'organisation et les différentes logiques institutionnelles qu'elles combinent.

De plus, les caractéristiques des archétypes étudiés (*e.g.* Cooper *et al.*, 1996), de même que les logiques qu'ils incarnent constituent généralement le point de départ de l'analyse dans les divers travaux mentionnés. Cette approche conduit à comparer une réalité sensible à un idéaltype et à partir du postulat simplificateur – si ce n'est erroné – de l'unicité de la logique qu'incarnent initialement le champ ou les organisations considérées<sup>105</sup>. Elle force ainsi l'observation de dérives en concluant à l'apparition d'une nouvelle logique, d'un nouvel archétype. Ici, la caractérisation des archétypes, des modèles incarnés par les assureurs capitalistes et mutualistes et des logiques auxquelles ils renvoient, constitue l'objet de notre analyse, l'aboutissement de notre travail dans ce chapitre.

Notre grille d'analyse présente neuf critères distincts que nous nous proposons de définir ici en relation avec notre objet d'étude, l'organisation :

- le « système économique », soit l'ensemble des principes mis en application et moyens mis en œuvre dans la gestion des ressources de l'organisation et la répartition de ses produits ;
- la « source d'identité », soit ce sur quoi s'est fondée l'organisation et qui la distingue des autres ;
- la « source de légitimité », qui peut ici se définir comme un ensemble de qualités ou dispositions revendiquées par l'organisation dans le but d'apparaître « légitime » aux yeux de ses parties prenantes ; autrement dit : conforme aux principes, normes et valeurs de l'ordre institutionnel dans lequel elle s'inscrit. Ce critère peut, selon nous,

---

<sup>105</sup> A l'exception des organisations hybrides, caractérisées par une pluralité de logiques en tension.

être rapproché de « l'état de grand » tel que défini par Boltanski et Thévenot (1991 : chapitre 5). Ce critère sera donc crucial pour identifier les logiques institutionnelles qui dominent le ou les modèles considérés ;

- la « source d'autorité », soit les acteurs qui ont le pouvoir d'agir sur l'ensemble de l'organisation, en particulier par la prise de décision ;
- les « mécanismes de gouvernance », soit le dispositif sur lequel repose l'exercice du pouvoir politique ;
- la « base de la mission », soit le but élevé, supérieur, poursuivi par l'organisation (ce but constitue en général également une source de légitimité) ;
- la « base de l'attention », soit les éléments sur lesquels se concentre l'organisation - à l'exclusion des autres -<sup>106</sup> et qui orientent ses décisions ;
- la « base de la stratégie », soit les objectifs principaux de l'organisation et les moyens choisis pour les atteindre. La stratégie découle de la mission que se donne l'organisation. Dans la pratique, elle se construit à partir des éléments qui constituent la base de l'attention ;
- et enfin « la logique d'investissement », que l'on définit comme la manière dont l'organisation mobilise et engage son capital en vue d'atteindre ses buts.

### 2 - 1. 3. Collecte et analyse des données

Dans cette analyse, nous nous appuyons sur les éléments communiqués par les organisations elles-mêmes, sur leur site Internet, pour informer les critères de notre grille d'analyse. En choisissant cette source de données, nous adoptons une position de surplomb par rapport à l'ensemble des organisations, ainsi placées au même niveau. L'unicité du point de vue que nous adoptons – point de vue qui peut d'ailleurs être partagé par d'autres observateurs dans la mesure où ces sources sont publiées – est présentée comme une condition nécessaire à la validité de notre analyse. La profusion de données qu'aurait engendré une collecte d'archives

---

<sup>106</sup> Cette insertion tautologique fait référence à la définition classique de l'attention : « tension de l'esprit vers un objet à l'exclusion de tout autre » (Trésor de la Langue Française). Elle permet d'insister sur le fait que cette attention engage l'organisation dans une certaine orientation, ne la laissant pas envisager d'alternative. Thornton définit elle-même ce terme de la façon suivante, en référence à Ocasio (1997) : « *Attention is how individuals come to concentrate on certain characteristics to the exclusion of alternatives that would shift decision choices in other directions* » (2004 : 37).

selon des sources diverses aurait en effet comporté le risque d'une sélection anecdotique et de conclusions biaisées.

De plus, par le caractère « primaire » de cette source<sup>107</sup>, nous nous prémunissons, dans une certaine mesure, d'une critique en « subjectivité », puisque nous nous appuyons sur le discours que les acteurs portent sur eux-mêmes.

Enfin, la taille « humaine » des données collectées nous permet de tendre à l'exhaustivité tout en conservant une démarche d'analyse qualitative, dans le but de rendre compte de la richesse et de la complexité des éléments observés.

Nous avons passé en revue près de 600 pages issues des sites Internet ou rubriques institutionnels des groupes d'assurance choisis pour tenter de mettre en avant les caractéristiques des modèles auxquels ils appartiennent et les logiques institutionnelles qui les sous-tendent. Le décompte de ces pages par organisation et par rubrique est fourni en annexe 4. Ce détail constitue par ailleurs un matériau d'analyse en soi puisqu'il permet de comparer les différents degrés d'attention portée par les assureurs à certaines rubriques.

L'architecture des sites ou rubriques institutionnels des organisations étudiées se présente généralement de la façon suivante (l'ordre peut varier) :

- Au moins une page de présentation ou de profil. Dans deux cas, il s'agit simplement d'un portail qui ouvre vers les autres pages.
- Plusieurs pages relatives à la gouvernance, la structure politique et le fonctionnement de l'organisation. Dans le cas des mutuelles, il est fait mention des organisations partenaires.
- Les principes, valeurs, ou mission de l'organisation sont toujours mentionnés, mais pas nécessairement au sein de pages dédiées. Dans le cas des entreprises capitalistes, il est par ailleurs fait mention de la stratégie de l'organisation.
- Au moins une page relative à l'histoire du groupe, mais qui peut aller jusqu'à une centaine dans le cas d'Allianz.
- Au moins une page qui présente les chiffres clés de l'organisation, sur laquelle figure, le plus souvent, un lien vers le(s) rapport(s) annuel(s) de l'organisation.
- Plusieurs pages relatives à l'engagement et à la responsabilité sociétale des groupes, dont, pour les mutuelles d'assurance, des pages dédiées à la prévention.

---

<sup>107</sup> Bien que publiée, il faut en effet considérer cette source comme primaire, par opposition aux travaux académiques ou à la presse.

- Au moins une page relative à l'implantation territoriale des groupes, éventuellement à l'international.
- Les pages dédiées à la présentation de l'activité et des différents métiers exercés par l'organisation ne sont pas systématiques, mais existent la plupart du temps.
- Enfin, on trouve éventuellement des pages relatives à la marque et aux actions de sponsoring des groupes. C'est le cas pour l'ensemble des assureurs capitalistes, du côté des assureurs mutualistes, seuls la GMF et la Maaf sont concernées<sup>108</sup>.

Sauf exception (voir annexe 4), nous n'avons pas tenu compte des rubriques spécifiques de ces sites dédiées au recrutement, à la relation avec les investisseurs et actionnaires (pour les entreprises capitalistes) et enfin à la communication et à la presse.

Avant de procéder à l'analyse des données, nous avons articulé chacune des catégories de notre grille avec les rubriques des sites internet que nous avons identifiées. Le tableau 2.2 ci-dessous présente ainsi la matrice qui sert de cadre à notre analyse. Seule la « source de légitimité » constitue un critère transversal qui repose sur l'ensemble du discours de l'organisation et se nourrit donc de tous les contenus étudiés. Pour les autres catégories, elles correspondent généralement à une seule rubrique, sauf pour le système économique, la source d'identité et la logique d'investissement, qui s'appuient sur deux rubriques. Ce découpage des contenus en domaines relativement exclusifs a ainsi facilité l'analyse de contenu.

Nous proposons ensuite, critère par critère, une lecture comparée des caractères revendiqués par les sociétés d'assurance sur leurs sites institutionnels. Nous cherchons, par l'analyse de contenu, à la fois à mettre en évidence ce qui distingue et rapproche les deux modèles, et, le cas échéant, à identifier à quelles logiques institutionnelles participent les éléments évoqués. Nous résumons à chaque fois nos résultats sous la forme d'un petit tableau.

Enfin, nous présentons en conclusion les deux modèles sous la forme d'archétypes dans le tableau 2.9.

---

<sup>108</sup> La Mutuelle des Motards participe à des événements en lien avec la pratique de la moto, mais cela ne doit pas, selon nous, être considéré comme une activité de sponsoring au même titre que pour les autres organisations, dans la mesure où la mutuelle se confond avec la communauté des motards.

Tableau 2.2. Matrice d'analyse des sites Internet des assureurs

Contenu des sites Catégories d'analyse	mécanisme de gouvernance	logique d'investissement	base de la stratégie	base de l'attention	base de la mission	source de légitimité	source d'autorité	source d'identité	système économique
profil						X		X	X
gouvernance, structure politique et fonctionnement	X	X				X	X		X
principes, valeurs, mission et stratégie		X	X		X	X			
histoire						X		X	
chiffres clés				X		X			
engagement et responsabilité sociétale						X			
activités et métiers						X			
implantation territoriale						X			
marque et sponsoring						X			

## 2 - 2. Résultats

### 2 - 2. 1. Système économique

En établissant les conditions de mobilisation des ressources et de redistribution des richesses, la forme juridique des sociétés d'assurance est supposée déterminer le système économique auquel elles adhèrent. Or, les deux modèles sont définis par le même code législatif : le code des assurances, mais les mutuelles d'assurance y sont reconnues comme spécifiques. Ce sont des sociétés de personnes, elles n'ont pas de capital social, pas d'actionnaire et leur but est non-lucratif. Elles s'opposent en cela au système capitaliste qui repose sur le principe de rémunération des apporteurs de capitaux par les profits générés par l'entreprise. Ici, les bénéfices ne peuvent être reversés qu'à parts égales entre tous les sociétaires et sous la forme de ristournes sur les cotisations.

Cependant, l'hybridation<sup>109</sup> de l'organisation est possible dans la mesure où une mutuelle d'assurance peut acquérir ou fonder des filiales sous la forme de sociétés anonymes. Ainsi, la société mère de la Maaf, qui regroupe les fonctions support ainsi que l'activité d'assistance aux personnes est une mutuelle, mais la plus grande part de l'activité est réalisée par une société anonyme détenue par la mutuelle. De la même façon, la GMF est mutualiste de par la société mère, qui a également en charge l'activité d'assistance aux sociétaires, mais GMF Assurances et GMF Vie, toutes deux sociétés anonymes, réalisent la très grande majorité de l'activité du groupe (à elles deux, près de 40 fois le CA de la mutuelle en 2009).

Si l'on regarde dans le détail la constitution des autres groupes, on s'aperçoit que la Macif, la Maif et la MatMut, détiennent également au sein de leur groupe des sociétés anonymes. Pour la Maif, la Macif et la MatMut, ces sociétés anonymes permettent de développer des activités annexes à l'activité d'assurance dommages aux particuliers : en l'occurrence l'assurance-vie,

---

<sup>109</sup> Hybridation renvoie ici au sens générique du mot et signifie la fusion d'entités disparates (de par leur statut juridique, leur but, leur mode de gouvernance, leur type d'activité, etc.) pour former l'organisation. Lorsque nous parlons d' « organisations hybrides » ou « hybrides socio-économiques », nous faisons référence au concept académique tel que défini en particulier par Battilana *et al.* (2012). Le sens est alors plus restreint, puisque l'hybridité touche ici à la dualité des buts poursuivis par l'organisation, quelle que soit sa cohérence interne par ailleurs, buts qui comportent une dimension économique et une dimension sociale.



ou l'assurance aux collectivités et entreprises, elles permettent aussi d'élargir le sociétariat aux personnes qui n'entrent pas dans les critères d'adhésion définis par les statuts de la mutuelle d'assurance. En effet, les MSI étudiées ont initialement un caractère professionnel – sauf la Mutuelle des Motards, qui est fédérée autour d'une communauté – et n'ont évolué que progressivement vers le statut d'assureur généraliste. Par exemple, en 1988 la Maif a créé Filia-Maif pour accueillir les sociétaires Maif changeant de profession, les enfants de sociétaires ainsi que les proches ou amis parrainés. Aujourd'hui, Filia-Maif est ouverte à tous.

Dans la théorie, cette filialisation de sociétés anonymes n'est pas censée modifier la nature de l'organisation, dans la mesure où ces filiales sont détenues à 100% par les groupes – c'est le cas pour toutes les filiales principales des sociétés mentionnées. Il n'y a donc pas de perte de valeur en dehors du groupe due à la distribution de dividendes, ni d'exposition en termes de souveraineté aux marchés financiers.

Cependant, on peut considérer la création de filiales sous la forme juridique de sociétés anonymes comme un critère d'hybridation, ouvrant la possibilité à une privatisation progressive de l'activité.

Pour les cas de la GMF et de la Maaf, il ne semble pas que cela soit la tendance actuelle, du fait de leur réunion depuis 2002 (2005 pour GMF) au sein d'une société de groupe d'assurance mutuelle (SGAM) avec la MMA. Dans le passé cependant, cette tendance a déjà été autre : la GMF, menacée d'exclusion, a quitté le GEMA en 1994 pour la FFSA, suite à sa fusion avec le groupe d'assurances Azur. Elle l'a finalement réintégré en 2005, au moment de son entrée dans Covea, juste avant de céder Azur à MMA. Elle est restée néanmoins adhérente à la FFSA.

Pour Groupama en revanche, qui est encore une mutuelle par le biais de la société mère du groupe – la filiale Groupama S.A., qui « *pilote, anime et coordonne les politiques du Groupe en matière de développement, de financement et de ressources humaines* » étant détenue à 99,9% par la holding qui fédère les caisses régionales et locales<sup>110</sup> –, la tendance semble être inverse puisque le groupe a voté en 2006 la possibilité d'ouvrir son capital aux marchés publics « *si la croissance le nécessite* ».

On rappelle également qu'Axa a longtemps été une mutuelle, avant que celle-ci soit absorbée par les sociétés anonymes acquises ou développées par le groupe, de même que le groupe

---

1100,1% des actions étant détenues par les salariés et mandataires du groupe. Source site internet.

Aviva, qui a entériné sa démutualisation à la fin des années 1990 alors qu'elle était déjà une organisation mondiale.

Le tableau de synthèse ci-dessous illustre la difficulté à distinguer les systèmes économiques, et, partant, les modèles des organisations étudiées en s'appuyant sur leur forme juridique, au vu de la complexité des structures actuelles. Par ailleurs, il met en évidence l'existence d'une hybridation des formes qui peut aller jusqu'à la démutualisation.

Tableau 2.3. Formes juridiques des acteurs

Forme juridique	Mutuelle des Motards	Maif	MatMut	Macif	GMF	Maaf	Groupama	Aviva	Generali	Axa	Allianz
De la maison mère du groupe (en termes de participation)	SAM	SAM	SAM	SAM	SAM	SAM	Caisses régionales (mutuelles agricoles) <sup>111</sup>	SA	SA	SA	SA
De l'entité qui réalise la plus grande partie de l'activité	SAM	SAM	SAM	SAM – mais concurrencée par une filiale SEA <sup>112</sup>	SA	SA	SA	SA	SA	SA	SA
Existence de filiales non mutuelles	Depuis 2009	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Origines mutualistes	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Non

## 2 - 2. 2. Source d'identité

La **source d'identité** des mutuelles d'assurance MSI découle en partie de la logique de corps professionnel ou de la communauté qui les a fondées. Cette identité se retrouve notamment dans le nom de ces assureurs. Ainsi, la Maif s'est développée autour des instituteurs, la GMF, des fonctionnaires, la Maaf, des artisans, *etc.* Cependant, si pour la Maif et la GMF cette origine reste fortement présente aujourd'hui dans la façon dont se définit la mutuelle, et dans la composition de son sociétariat, pour d'autres, cette origine est assez peu visible : le cas de la Maaf, qui a élargi progressivement la base de son sociétariat dès les années 1960, mais

<sup>111</sup> La structure de Groupama est cependant complexe – impliquant notamment un système de réassurance entre les entités – puisque c'est Groupama SA qui détient les filiales du groupe et s'occupe de son pilotage.

<sup>112</sup> Société Européenne d'Assurance. Il s'agit de la filiale Mutavie, spécialisée en épargne et assurance vie, qui réalise en 2010 près de 43% du chiffre d'affaires, contre environ 45% pour la maison mère mutualiste Macif, spécialisée en assurance dommages.

surtout de la Macif, qui s'est ouverte dès son lancement à l'ensemble des salariés de l'industrie et du commerce, au-delà des professionnels qui l'ont fondée.

Cette origine professionnelle ne suffit donc pas à définir l'identité des assureurs mutualistes. Il faut ajouter une volonté militante de s'opposer au système capitaliste, très présente à l'origine de leur constitution.

Là encore cependant, le degré de militantisme varie et diffère d'une MSI à l'autre. Si la revendication militante est très présente dans la communication de la plus ancienne des MSI : la Maif, notamment à travers le slogan « Assureur Militant », comme dans celle de la plus récente : la Mutuelle des Motards, qui met en avant son lien organique avec la « Fédération des Motards en Colère », elle en revanche peu présente à la Maaf ou à la GMF.

Face aux mutuelles, l'identité des assureurs capitalistes est moins immédiatement perceptible. Toutes ces organisations ont été fondées au début du 19<sup>ème</sup> siècle, mais seules Generali et Allianz ont conservé leur nom d'origine, qui ne fait par ailleurs pas référence à une source d'identité particulière, si ce n'est le pays d'origine. A l'inverse, Axa et Aviva ont choisi récemment un nom générique qui convienne à leur statut d'assureur généraliste international. Il est d'ailleurs intéressant de remarquer que, par opposition à ses concurrentes capitalistes, Axa fait remonter son histoire à l'arrivée, en 1954, du dirigeant qui a fait passer le groupe du statut de petite mutuelle à celui de groupe d'envergure mondiale : Claude Bébéar ; occultant ainsi plus de 120 ans d'histoire. Son identité semble ainsi d'abord marquée par la personnalité de ce leader charismatique qui a dirigé l'organisation pendant plusieurs décennies. Axa insiste également sur la création de son nom, qu'il présente comme élément fondateur du groupe : « *en 1985 Axa n'existait pas* ». Pourtant, le choix de ce nom paraît relativement anodin : répondant d'abord à l'exigence de commencer par un « A », pour que le groupe puisse figurer en tête des classements alphabétiques, d'avoir une sonorité dynamique et d'être identifiable et prononçable partout dans le monde. Proposé par une agence de conseil en communication parmi deux autres propositions, il n'était même pas celui qui avait été initialement retenu par le groupe.

En contraste avec Axa, Allianz, Generali et Aviva développent longuement leur histoire. Aviva, en particulier, dépasse la simple présentation chronologique en consacrant un mini-site Internet (plus d'une dizaine d'onglets) à la présentation de ses archives<sup>113</sup> ; archives qui

---

<sup>113</sup> Jusqu'au blog tenu par l'archiviste du groupe.

vont bien au-delà de l'histoire d'une entreprise mais portent sur plus de 300 ans d'histoire de l'industrie de l'assurance<sup>114</sup>. Allianz présente également un travail de recherche historique très documenté (plus d'une centaine de pages), assumant notamment son rôle sous l'ère nazie, et appelant à de nouvelles recherches en créant un centre d'archives ouvert aux chercheurs et membres ou anciens membres de l'organisation.

On peut ainsi estimer que c'est l'histoire de ces organisations qui fait la spécificité de leur identité plus que leur positionnement sur le marché ou l'identité de leurs membres. Par ailleurs, en proposant ce témoignage, non seulement sur leur histoire mais également sur les époques qu'elles ont traversées<sup>115</sup>, elles s'élèvent du rang d'agent économique à celui d'institution et assoient ainsi leur légitimité.

Tableau 2.4. Source d'identité

Mis en avant, comme source d'identité :	Mutuelle des Motards	Maif	MatMut	Macif	GMF	Maaf	Groupama
<b>Un corps prof. ou une communauté</b>	Très forte : Les motards	Forte : Les instituteurs	Faible : Les travailleurs mutualistes	Faible : Les prof. de l'industrie et du commerce	Plutôt forte : Les fonctionnaires	Faible : Les artisans	Plutôt faible : Le monde agricole
<b>Un caractère militant</b>	Oui : les motards en colère	Oui <sup>116</sup>					
<b>Un leader charismatique</b>				Oui : Jacques Vandier			

Mis en avant, comme source d'identité :	Aviva	Generali	Axa	Allianz
<b>L'héritage historique</b>	Très forte	Forte	Faible	Très forte
<b>Un leader charismatique</b>			Oui : Claude Bébéar	

<sup>114</sup> « *The Aviva Group archive is acknowledged as the most important insurance industry archive in the UK.* » <http://www.aviva.com/about-us/heritage/>

<sup>115</sup> Notamment Generali qui insère dans sa chronologie des éléments qui n'ont rien à voir avec son histoire, comme par exemple l'invention du Timbre Poste.

<sup>116</sup> « *"Trompés et grugés par les compagnies d'assurance, vous pouvez vous libérer de leur emprise. Essayez !" Le premier appel lancé en 1931 par un instituteur à l'ensemble de ses collègues impulse le futur militantisme des valeurs mutualistes.* ». Extrait de la page historique du site de la Maif.

## 2 - 2.3. Source de légitimité

En lien avec ce qui fonde l'identité des sociétés d'assurance et le système économique auquel elles appartiennent, on trouve la source de leur **légitimité**.

Pour analyser les sources de légitimité des assureurs, on s'appuie d'abord sur leurs pages « profil » ou équivalent. Sont ainsi généralement résumés en quelques lignes les principaux éléments que l'organisation cherche à mettre en avant en ce qui la concerne.

Si l'on constate des éléments communs entre les assureurs mutualistes et les assureurs capitalistes, on constate également des éléments de distinction.

Ainsi, tous – sauf la Mutuelle des Motards – évoquent leur nombre de sociétaires ou clients dans leur page de profil<sup>117</sup>. Si l'on trouve en général ce nombre associé à une position de leadership chez les assureurs mutualistes comme capitalistes (certes à des échelles variées, de l'échelle professionnelle pour la GMF, « premier assureur des fonctionnaires », à l'échelle mondiale : Axa, Allianz, Generali et Aviva), l'exception de la Maif et de la Macif est notable.<sup>118</sup> Au-delà du nombre de clients (ou d'employés), les assureurs capitalistes s'appuient davantage sur des éléments économiques ou financiers : le cas de Allianz qui précise dans sa présentation les chiffres clés de sa performance financière ; de Generali, dont la mission, sur sa page de profil, est notamment d'être leader en profitabilité ; ou encore Axa qui évoque sa dynamique d'expansion sur les marchés émergents.

Ici, la posture de Groupama est intéressante : confondant sa page de présentation avec sa page de chiffres clés. Elle contraste ainsi avec les acteurs mutualistes qui ont eux tendance à fusionner leur page de profil avec la présentation de leur gouvernance mutualiste (Maif) ou de leur identité (Maaf). Dans tous les cas, les assureurs mutualistes mettent en exergue les spécificités de leur gouvernance et du système économique dont ils se revendiquent.

---

<sup>117</sup> A défaut du nombre de sociétaires, la Mutuelle des Motards met en avant son leadership sur le marché de l'assurance deux roues.

<sup>118</sup> La Maif n'a pas à proprement parler de page profil, puisque la page « Organisation et chiffres-clés » est en réalité un portail qui conduit d'abord vers la gouvernance mutualiste, la structure de l'organisation, les métiers puis les chiffres-clés, les rapports annuels, les filiales, la prévention et les partenariats. Si l'on considère que sa page profil est la page de présentation de sa gouvernance mutualiste, le nombre de sociétaires est mentionné mais c'est pour illustrer la complexité du système de gouvernance et non une position de leadership sur le marché.

La Macif mentionne le nombre de ses sociétaires dans son paragraphe d'introduction de sa page « panorama du groupe » mais se focalise ensuite sur les activités, la gouvernance et les principes mutualistes du groupe.

Face à eux, les assureurs capitalistes ne peuvent s'appuyer sur la légitimité d'une vocation sociale ou militante, en échange, ils font tous valoir leur caractère international, voire mondial<sup>119</sup> quand les mutualistes sont cantonnés à un rôle national. A nouveau, le caractère ambivalent, transitionnel, de Groupama s'illustre : c'est la seule organisation à mettre en avant son statut d'assureur « européen ».

Enfin, si, tous les assureurs capitalistes peuvent, à la différence des assureurs mutualistes, se targuer d'avoir derrière eux plusieurs siècles d'histoire – et d'expérience –, seuls Generali et Aviva font référence à cet élément sur leur page de profil<sup>120</sup>. Par distinction, Axa met en avant ses « expertises »<sup>121</sup>, l'expertise constituant un élément de légitimité *a priori* mais qui reste cependant peu exploité par les assureurs, capitalistes comme mutualistes au niveau de la page de profil. En effet, presque tous les assureurs disposant d'une véritable page de présentation<sup>122</sup> y évoquent les « métiers » sur lesquels ils sont présents – voire leaders – ou les produits qu'ils distribuent<sup>123</sup>. Cependant, seuls deux acteurs, aux profils antagonistes, s'appuient sur ces éléments techniques pour en tirer une source de légitimité au-delà du leadership commercial : Axa, qui parle d'« expertises », et La Mutuelle des Motards, qui se définit comme « spécialiste reconnu et leader technique sur le marché de l'assurance deux-roues ». À l'expertise est par ailleurs associé le caractère innovant<sup>124</sup>, comme on le verra en détail plus loin.

Ainsi, on peut faire la liste des principaux éléments de légitimité sur lesquels les assureurs s'appuient :

- la taille,
- le leadership,
- l'expérience,
- la performance financière/économique,

---

<sup>119</sup> Axa, Allianz et Generali sont présents chacun dans plus de 60 pays.

<sup>120</sup> « *With 300 years of insight. We are the world sixth largest insurance group and the biggest in the UK, with 36100 employees and 44,5 million customers worldwide* » constitue l'entête du portail de présentation du groupe Aviva.

<sup>121</sup> « *Nos expertises s'expriment à travers une offre de produits et de services adaptés à chaque client dans trois grands domaines d'activité : l'assurance dommages, l'assurance vie et la gestion d'actifs* »

<sup>122</sup> C'est-à-dire sauf Maif et Aviva, dont les pages de présentation sont plus ou moins limitées à un portail.

<sup>123</sup> Parmi tous ces assureurs, Allianz constitue l'exception : en occultant les métiers et les produits au profit de la seule performance financière.

<sup>124</sup> « *Depuis sa création, en 1983, la Mutuelle des Motards fonde son action sur une démarche d'innovation constante, à l'origine des principales évolutions de l'assurance 2-roues.* »

- le caractère international,
- le caractère social/mutualiste
- l'expertise et le caractère innovant.

Si la taille et le leadership apparaissent être des éléments communs à tous les assureurs, avec cependant une insistance plus forte sur le leadership chez les assureurs capitalistes ; la performance financière/économique semble davantage l'apanage des assureurs capitalistes face au caractère social propre aux organisations mutualistes. Le caractère international et l'expérience historique constituent quant à eux des éléments objectifs que les assureurs mutualistes ne peuvent encore revendiquer que de façon très limitée. Enfin, l'expertise et le caractère innovant apparaissent pour l'instant comme une source de légitimité isolée, mais cependant partagée entre capitalistes et mutualistes.

Il s'agit maintenant de rentrer davantage dans le détail des sites institutionnels, pour compléter cette analyse.

#### *Le caractère mutualiste comme source de légitimité*

Tout d'abord, en ce qui concerne le caractère mutualiste comme source de légitimité des mutuelles : le caractère non-lucratif et le mode d'organisation sans intermédiaire ni actionnaire à rémunérer, qui permettent de proposer au sociétaire les prix les plus bas possible, sont bien des éléments systématiquement mis en avant comme source de légitimité.<sup>125</sup> Mais à partir de là, on distingue les MSI comme la Mutuelle des Motards et la Maif qui associent ces éléments à leur engagement militant et à la cause qu'elles défendent, de celles qui insistent davantage sur la « *logique économique* », fondée sur l'efficacité, de ces principes mutualistes, comme la Maaf :

*« De fait, dès 1950, les motivations des fondateurs de la MAAF étaient bel et bien économiques : il s'agissait de trouver à travers le mutualisme une alternative aux offres trop coûteuses des compagnies privées. Depuis plus de 50 ans, MAAF se développe dans cette logique d'efficacité économique, en alliant compétitivité et innovation. »*

---

<sup>125</sup> Et associées à un caractère mutualiste « authentique » : « *Société d'assurance mutuelle authentique, la MAIF ne compte ni clients, ni actionnaires, ni intermédiaires commissionnés.* »

À mi-chemin entre ces deux exemples, on trouve la Macif, qui promeut la conciliation entre dimensions économique et sociale :

*« Ainsi, en appliquant des règles conformes aux principes mutualistes, [la Macif] a su démontrer qu'il était possible de conjuguer performance économique et utilité sociale. »*

Et, qui, plutôt qu'une posture militante, met davantage en avant des valeurs – à travers notamment son slogan : « *La solidarité est une force* », à comparer à « *Assureur militant* » choisi par la Maif.

Finalement, à partir de principes mutualistes communs – et que l'on définit comme étant les éléments constitutifs du caractère mutualiste comme source de légitimité, deux démarches antagonistes se distinguent : une démarche politique, fondée sur une dynamique militante de défense et promotion de la *cause* mutualiste, et une démarche économique, fondée sur la recherche d'efficacité et inscrite dans une rationalité formelle. Entre les deux : une démarche fondée sur une rationalité matérielle, en référence à des valeurs<sup>126</sup>.

On suppose en réalité que c'est *a posteriori* que ces organisations ont évolué d'une posture purement économique – dominée par une logique technique – à l'affichage de valeurs – qui renvoie à la logique *welfare* –, voyant leur compétitivité en termes de prix menacée par l'adaptation de la concurrence et considérant les valeurs comme source potentielle de différenciation et donc de nouvel avantage compétitif sur le marché.

La Maaf explique très bien cette évolution :

*« À l'image de ces artisans qui se sont réunis pour créer leur mutuelle d'assurance automobile, nous avons toujours préféré faire que dire. Aujourd'hui cependant, nous estimons qu'il est nécessaire de faire connaître et partager les valeurs qui nous animent et nous rendent forts. Nous souhaitons faire savoir qui nous sommes vraiment : des mutualistes engagés, responsables, ouverts au monde et aux hommes. »*

---

<sup>126</sup> Une telle démarche pouvant entrer en concurrence avec la démarche de responsabilité sociale des assureurs capitalistes (voir plus loin).



On peut lire ici le caractère contraint : pour rétablir une image faussée (« *qui nous sommes vraiment* ») – de cette communication actuelle sur les valeurs.

Pour finir, cette communication sur les valeurs – telle que celle dans laquelle s’engage la Maaf – s’inscrit dans une démarche globale de communication qui est elle-même relativement récente, dans la mesure où, pendant longtemps, en raison de leur très fort avantage compétitif sur les prix, les MSI n’ont pas eu besoin de communiquer largement – ce qui constituait par ailleurs une source d’économie supplémentaire pour maintenir leurs prix bas.<sup>127</sup> Ce n’est plus le cas aujourd’hui. Si la GMF ne diffuse des films publicitaires à la télévision que depuis 2010, la Maaf a en revanche pris depuis plusieurs années le parti du matraquage publicitaire pour faire valoir ses spécificités.

Par ailleurs, en ce qui concerne les assureurs capitalistes, tous mettent en avant, au sein de rubriques dédiées, un engagement sociétal et une démarche de RSE, concurrençant ainsi les MSI sur les valeurs qui fondent leur légitimité. Cependant, cette dimension sociale apparaît largement déconnectée de leur activité d’assureur<sup>128</sup>, à la différence de la posture dominante observée chez les MSI.

#### *L’expertise et le caractère innovant comme source de légitimité*

Ensuite, en ce qui concerne l’expertise et le caractère innovant comme source de légitimité : si elles n’apparaissent pas nécessairement sur la page de profil et ne sont pas toujours explicitées en ces termes, l’expertise et l’innovation sont en réalité des caractères revendiqués par l’ensemble des assureurs. Cependant, on peut distinguer deux approches de l’expertise et de l’innovation. La première, davantage représentative des assureurs capitalistes, associe l’expertise et l’innovation à l’expérience.

Si l’on prend l’exemple de Generali, dont on présente le début de sa page « produits et services », on s’aperçoit en effet que l’expertise : c’est-à-dire ici, formulé de manière implicite, la meilleure capacité à répondre à des demandes complexes ou spécifiques (deuxième phrase) – découle de l’expérience accumulée (première phrase) et entraîne l’innovation (troisième phrase) :

---

<sup>127</sup> Ainsi, les MSI affichaient, en 1996, des coûts de distribution et des coûts de gestion inférieurs de moitié, en proportion, à ceux des entreprises traditionnelles avec agents généraux. Voir Rapport du Sénat, Tome 2, tableau 55.

<sup>128</sup> Elle est davantage en lien avec le caractère international, qui implique peut-être une responsabilité plus grande.

*« The Generali Group, with its experience dating back over almost two centuries, its recognized financial strength and its consolidated partnerships with major international reinsurers, **operates in all classes of insurance**.*

*The lines of business in fact range from mass risks (like automobile third party liability and personal injuries) to highly complex industrial plants, from simple policies for family protection to extensive contracts satisfying multinational companies' complex needs.*

*With its capacity to easily adapt to all market changes, Generali has often been the driving force behind innovation in the industry (...)* »

Face à Generali, l'exemple de la Macif illustre une logique différente, où l'innovation seule est mise en avant, sans reposer sur une expérience accumulée. Ici, on présente les premières lignes de son historique :

*« 1960 : Lancement du **contrat Auto**, dont le tarif évolue en fonction du profil de l'assuré, du type de véhicule et de sa zone de circulation : une façon nouvelle et plus juste de pratiquer l'assurance. »*

L'innovation se situe ici dès le fondement de la Macif puisqu'il s'agit du premier contrat qu'elle propose. Cette innovation ne repose donc pas sur une expérience mais seulement sur des capacités techniques à mesurer des risques à partir de statistiques et identifier des profils types pour proposer des contrats spécifiques. Par ailleurs, le bénéfice retiré n'est pas tant le prestige de jouir d'un savoir expert mais la légitimité morale de proposer des produits « plus justes ».

Cette logique d'innovation qui précède l'expérience est identique à celle de la Mutuelle des Motards, qui revendique d'avoir du « inventer » le métier d'assureur moto à sa création alors qu' « aucune compagnie n'[avait] investi dans la connaissance de ce risque jugé ingérable, et surtout non-rentable. »

Par ailleurs, si la Mutuelle des Motards, la Macif, la Maif et la MatMut en particulier, cherchent à apporter des preuves de leurs innovations successives, en développant longuement l'évolution de leurs produits et outils et leur impact sur l'ensemble de l'industrie, on constate une attention beaucoup moins grande des assureurs capitalistes à effectuer une

telle démonstration, la présentant davantage comme un fait établi. En particulier, au niveau des historiques de ces groupes, si certains mentionnent des éléments techniques ou d'innovation, ils apparaissent davantage comme anecdotiques<sup>129</sup> face à une chronologie de l'expansion et du développement qui domine.

On distingue ainsi deux logiques principales qui se rencontrent dans ces historiques des assureurs étudiés : une logique « technique », centrée sur l'innovation et l'évolution des produits et des outils comme source de légitimité ; et une logique « de firme », centrée sur le développement économique et la croissance comme source de légitimité.

Axa et la Maif sont les illustrations les plus extrêmes de ces deux logiques. Axa illustre la logique « de firme » : son historique ne fait en effet aucune référence aux innovations techniques du groupe mais consacre plus des deux tiers des points développés dans son historique au détail des évolutions du périmètre du groupe<sup>130</sup> et le reste à des éléments relatifs à la communication et à l'image du groupe, à la gouvernance et la gestion, ou encore au contexte ; et la Maif, la logique « technique » : après un brève présentation des origines du groupe, de ses principes directeurs, de l'évolution de ses champs d'action et de son sociétariat, la chronologie de sa page d'historique, qui recense 48 « événements », porte uniquement sur l'évolution de ses produits et services.

On ne cherche bien entendu pas ici à réfuter le caractère innovant et expert des assureurs capitalistes dans leur ensemble dans la mesure où ces acteurs ont, de fait, « fait » l'histoire de l'assurance jusque récemment – ce qui suppose un certain nombre d'innovations et d'élaborations de savoirs –. Cependant, il est intéressant d'opposer aujourd'hui le discours, technique, des assureurs mutualistes à celui des assureurs capitalistes – davantage centré sur le développement économique – quand l'on sait que ces derniers ont longtemps revendiqué le

---

<sup>129</sup> Tels Aviva, qui évoque dans son historique la technicité des calculs des primes d'assurances pour des risques de dommages liés par exemple aux voyages transatlantiques (*Titanic*) et Generali, qui montre des images des calculateurs électromécaniques utilisés dans ses bureaux dès les années 1930 pour la comptabilité.

<sup>130</sup> Sur les 73 « événements » que compte l'historique du groupe, 50 font référence à la croissance, dont 29 sont consacrés à la croissance externe (pour 36 opérations de fusions ou acquisitions mentionnées), 9 à la croissance interne et les éléments restant à la consolidation et aux cessions.

monopole de l'expertise technique dans le domaine de l'assurance, accusant les MSI d'amateurisme.<sup>131</sup>

---

<sup>131</sup> Pour illustrer cette opposition, voici comment, en 1959, la presse locale évoque le projet de création de la Macif : « *« Nous pensons que cette information [ie. l'annonce de la création de la Macif] n'est pas nouvelle pour les agents généraux des départements cités par la presse locale (...). Mais nous avons cru devoir la publier afin que partout ailleurs on prenne également conscience de cette menace. On peut se demander comment une nouvelle Mutuelle (...) pourra faire mieux que les sociétés anonymes ou mutuelles existantes qui (...) réalisent au mieux la compensation des risques, avec une expérience, une technique qui, nous le répétons une fois de plus avec force, ne s'improvisent pas, pas plus que ne pourraient s'improviser telles ou telles techniques et expériences de ceux (...) qui se mettent ainsi en tête, tout à coup, de « faire de l'assurance ».*

Plus loin se précise la menace qui pèse sur les assureurs traditionnels, « *la masse des vrais professionnels qui, tout le temps que durera « l'expérience », faite, n'en doutons pas, au rabais, passeront à tort pour vendre l'assurance à un prix exagéré ; »*

Source : La Nouvelle République du Centre Ouest du 6 décembre 1959

C'est bien l'argument de l'expertise et de la technique qui est opposé aux assureurs mutualistes pour mettre en garde la population contre leur projet. Or cette technique semble se fonder, on le voit ici, seulement sur l'expérience (les deux éléments étant liés par deux fois : « *une expérience, une technique* » ; « *techniques et expériences* »). Face à cette expérience des assureurs traditionnels, d'où ils tirent leurs compétences techniques, on insiste sur le caractère soudain (« *tout à coup* »), irréfléchi (« *se mettent en tête* ») et amateur (« *ne s'improvisent pas* » ; opposition aux « *vrais professionnels* ») du projet mutualiste.

Pourtant, c'est un élément technique qui fera l'avantage compétitif des assureurs mutualistes face aux assureurs traditionnels : puisque c'est largement grâce à leur capacité à analyser en détail les risques couverts, à les segmenter, voire à les sélectionner – à l'instar de la Macif –, que les MSI ont été en mesure de faire baisser considérablement et durablement les tarifs de l'assurance automobile, quand, dans le même temps, l'activité des assureurs traditionnels reposait sur des intermédiaires commissionnés à la vente ayant tout intérêt à multiplier les contrats plutôt qu'à refuser de couvrir certains risques.

Tableau 2.5. Sources de légitimité

Sources de légitimité					
Taille, leadership	Performance financière, économique	Caractère international	Caractère social, mutualiste	Expertise et caractère innovant	Expérience
Partagée par l'ensemble des assureurs.	Se retrouve principalement chez les assureurs capitalistes. Notamment par le biais d'indicateurs quantitatifs de performance.  Pour certains assureurs mutualistes : mise en avant de l' <i>efficacité</i> économique (en part. : la Maaf). En lien avec le caractère mutualiste.	De fait, se retrouve quasi exclusivement chez les assureurs capitalistes. Également chez Groupama, qui revendique une dimension européenne.	Principalement mis en avant par les assureurs mutualistes. Cependant, tous les assureurs font valoir un engagement sociétal et une démarche de RSE. Concurrence des valeurs.  3 démarches se distinguent chez les assureurs mutualistes : une démarche politique, militante (en part. : La Maif, La Mutuelle des Motards), une démarche économique, en lien avec la recherche d'efficacité (en part. la Maaf) et une démarche axiologique, centrée sur les valeurs (ex. : la Ma).	Se retrouve principalement chez les assureurs mutualistes. En particulier Maif, Macif, Mutuelle des Motards et MatMut.	Se retrouve principalement chez les assureurs capitalistes. En concurrence avec la notion d'expertise qui domine chez les assureurs mutualistes.
Logiques mobilisées					
Logique de firme / Logique de marché	Logique de marché / Logique technique	Logique de firme / Logique de marché	Logique « <i>welfare</i> »	Logique technique	Logique professionnelle

## 2 - 2.4. Source d'autorité et mécanismes de gouvernance

L'autorité, dans les entreprises d'assurance capitalistes, émane principalement d'un conseil d'administration : c'est le cas pour Axa, Generali et Aviva. Ce conseil d'administration s'appuie par ailleurs sur un comité exécutif et/ou comité de direction pour la mise en œuvre des décisions. Seule Allianz fonctionne, depuis qu'elle est passée de Société Anonyme à

Société Européenne, sur un mode de gouvernance dualiste, avec conseil de surveillance et directoire.<sup>132</sup>

Dans tous les cas, les membres du conseil d'administration ou du comité de surveillance sont élus pour un mandat d'une durée déterminée par les actionnaires lors des assemblées générales. Le poids du vote des actionnaires est par ailleurs proportionnel (avec des aménagements possibles généralement en faveur des actionnaires les plus importants) au nombre d'actions qu'ils possèdent. Ainsi chez Aviva par exemple, 97% des actionnaires ne possèdent en réalité que 9% des parts du groupe quand à l'inverse, 2,3% des actionnaires (constitués de banques et de sociétés prête-nom) en possèdent 89%.<sup>133</sup>

De plus, les administrateurs, bien qu'élus par les actionnaires, ne sont pas nécessairement actionnaires eux-mêmes. En l'occurrence, les deux critères qui prévalent dans la composition des conseils d'administration sont l'indépendance vis-à-vis du secteur et la compétence dans le domaine concerné. La difficile conciliation de ces critères conduit ainsi à des conseils de composition mixte : avec des administrateurs indépendants – non actionnaires –, et des hauts dirigeants salariés de l'entreprise, généralement actionnaires. Seul le conseil d'administration de Generali comporte également des actionnaires non salariés du groupe. Par ailleurs la part d'administrateurs indépendants varie de la moitié des membres (pour Generali) à près des trois quarts (pour Axa).

Il n'y a donc, dans cette structure de gouvernance, pas de nette séparation entre la sphère politique – c'est-à-dire ce qui relève de la prise de décision et porte sur les orientations stratégiques – et la sphère technique, qui porte sur la traduction et la mise en œuvre des orientations stratégiques au plan opérationnel. Cette confusion des registres est encore accentuée chez Axa, qui ne distingue pas la fonction de président et de directeur général. Elle se traduit également dans les prérogatives allouées au conseil d'administration : chez Generali par exemple, « *the Board of Directors is vested with the broadest management powers for the furtherance of corporate objectives.* ».

Par contraste avec ces trois organisations, Allianz, qui fonctionne de manière dualiste avec un conseil de surveillance et un directoire, fait prévaloir la représentativité des parties prenantes

---

<sup>132</sup> Le passage d'un système avec conseil de surveillance et directoire à un système avec conseil d'administration est très récent à Axa cependant.

<sup>133</sup> <http://www.aviva.com/investor-relations/institutional-investors/shareholder-profile/>

plutôt que l'indépendance ou l'expertise dans la nomination des membres du conseil de surveillance. Il est ainsi composé à part égale entre représentants des salariés et représentants des actionnaires ; le président étant un représentant des actionnaires. Ce n'est pas du conseil de surveillance qu'émane l'autorité, son pouvoir est en effet subordonné à celui du directoire, seul représentant légal de l'organisation, et son rôle se limite à une mission de contrôle, d'audit et de conseil auprès du directoire.

Finalement, pour conclure sur la source d'autorité principale de ces groupes d'assurance capitalistes, si l'on se fonde sur la représentation de l'actionnaire dans les instances de décision, elle semble encore largement s'inscrire dans une logique de « firme » plutôt qu'une logique de « marché ». Certes, l'intérêt d'actionnaires est partout présent au sommet de ces organisations, mais le pouvoir réel de l'extrême majorité d'entre eux apparaît faible voir nul.

Face aux entreprises capitalistes, l'autorité des mutuelles d'assurances émane juridiquement d'administrateurs élus parmi les sociétaires, ou parmi des délégués de sociétaires, au cours d'assemblées générales, selon un système démocratique. Tous les sociétaires disposent par ailleurs d'un même droit de vote : c'est le principe mutualiste « un homme, une voix ». Cependant, le système de gouvernance des mutuelles d'assurance s'est complexifié avec la croissance du nombre de sociétaires, passant d'une démocratie directe, où les sociétaires élaient directement les administrateurs au cours d'assemblées générales, à une démocratie indirecte, où les sociétaires élisent des délégués à un niveau local – au cours d'assemblées régionales –, qui eux-mêmes élisent éventuellement des délégués nationaux, parmi lesquels seront élus les administrateurs.

Les administrateurs forment ce que l'on appelle le pouvoir « politique ». Face à eux, une équipe de direction, composée de salariés, constitue la « technostucture ». Les MSI revendiquent ainsi une séparation et un équilibre des pouvoirs entre politique et technique. Théoriquement, le « politique » définit la stratégie, vote les décisions et veille à leur mise en œuvre, tandis que le « technique » s'occupe de la gestion opérationnelle. Mais cet équilibre est le fruit d'une évolution. En effet, à leurs débuts les élus sociétaires étaient amenés à s'occuper également de la gestion opérationnelle.<sup>134</sup> Ce n'est plus le cas aujourd'hui pour les

---

<sup>134</sup> « A la création des mutuelles, et encore aujourd'hui dans certaines mutuelles, on peut voir des sociétaires s'occuper directement de la gestion, ou y exercer des fonctions opérationnelles : la gestion des sinistres, le placement des ressources financières, la

MSI étudiées ici, qui emploient de près de 500 (pour la Mutuelle des Motards) à près de 10 000 salariés (pour la Macif). On constate cependant que les principes défendus par le Gema d'équilibre des pouvoirs entre politique et technique et d'une autorité qui émane de la base ne sont pas nécessairement appliqués dans les faits. Sur les entreprises étudiées, la Maaf et la Maif au moins réunissent dans un même homme les fonctions de directeur général et de président. Par ailleurs, la MatMut fonde son autorité sur des administrateurs « dirigeants issus de l'Economie Sociale », qui semblent donc davantage sélectionnés sur leurs aptitudes de dirigeants que selon des critères de représentation de la base du sociétariat.

Finalement, le caractère démocratique des mutuelles d'assurance connaît trois limites principales : la taille des organisations, la diversification de leur activité et la complexité croissante de leur environnement – en particulier réglementaire :

- La taille des MSI, regroupant jusqu'à près de 5 millions de sociétaires, pour la plus importante d'entre elles<sup>135</sup>, pose en effet le problème de l'implication des sociétaires dans les décisions prises par leurs élus. Elles ont tenté initialement de répondre à cette question par la décentralisation<sup>136</sup> mais la tendance actuelle semble aller vers la recentralisation, avec la constitution de Sociétés Groupes d'Assurances Mutuelles.
- La diversification de l'activité menace également le fonctionnement démocratique des mutuelles d'assurance dont les filiales sont des sociétés anonymes qui comptent des « clients » - sans droit de vote ni représentation - et non des sociétaires.
- Enfin, la complexité croissante de l'environnement réglementaire du secteur de l'assurance, et, plus généralement, la financiarisation de l'activité, exigent des compétences techniques dont ne disposent pas nécessairement les représentants de sociétaires et qui donnent un pouvoir accru à la technocratie. Ainsi, on voit poindre le risque – inhérent à tout système démocratique – de conseils d'administration qui ne

---

*prospection et l'accueil des nouveaux sociétaires. De plus en plus, cependant la gestion opérationnelle est confiée à des personnels salariés recrutés pour leur compétence financière, juridique, commerciale, actuarielle, informatique... Le fait que les mutuelles œuvrent dans un secteur aussi complexe et réglementé que l'assurance pousse à déléguer la gestion opérationnelle à une véritable technocratie avec la cohabitation de deux pôles de responsabilités, le politique (incarné par les sociétaires) et le technique (confié aux salariés). » Rapport du GEMA, 2004 :13-14.*

<sup>135</sup> La Macif.

<sup>136</sup> C'est la Macif qui est allée le plus loin dans l'application du principe de subsidiarité en créant, dans les années 1980, onze régions largement autonomes.



seraient que des « chambres d'enregistrement » des décisions préconisées par les dirigeants techniques.

La réglementation s'est emparée de ces questions depuis la fin des années 1990, en parallèle des mutuelles d'assurances elles-mêmes, par l'intermédiaire du GEMA.

Deux éléments juridiques sont ainsi venus récemment modifier le dispositif réglementaire encadrant la gouvernance des mutuelles d'assurances : la possibilité de remplacer le conseil d'administration par un conseil de surveillance faisant face à un directoire. Si cette dernière évolution peut sembler participer justement d'un équilibre des pouvoirs, elle implique également une diminution du pouvoir des administrateurs – représentants supposés légitimes car élus des sociétaires – réduits d'un rôle de *pilotage* à un rôle de *contrôle* de l'action. Elle prévoit également la possibilité de créer, au sein du conseil d'administration, un comité spécialisé en charge des questions financières et comptables dont au maximum deux membres ne seraient pas choisis non pas en fonction de leur appartenance au sociétariat de l'organisation mais de leurs compétences. (Article L322-26-2-3 créé par ordonnance en 2008).

A ces deux dispositions, on ajoute la possibilité, depuis 2002, d'indemniser les administrateurs et mandataires mutualistes pour leur activité (Article R322-55-1). La Mutuelle des Motards reste la seule à mettre en avant le statut bénévole de ses administrateurs.

Ces trois dispositions émanent de la même volonté du législateur d'éviter les « dérives autocratiques » au sein des mutuelles, de réduire le poids du « politique » et renforcer à l'inverse le poids du « gestionnaire ». Si la volonté d'endiguer certaines dérives de concentration du pouvoir dans des organisations dont la taille rend difficile une représentation exhaustive du sociétariat peut sembler tout à fait légitime, il est intéressant de remarquer que la solution du législateur est l'imitation du modèle des sociétés anonymes : par une transposition de leurs outils de gouvernance. Cela participe finalement à une banalisation du modèle de gouvernance mutualiste.<sup>137</sup>

---

<sup>137</sup> Voici des extraits du rapport du Sénat sur cette question : « *Il convient en particulier de transposer dans le monde de la mutualité les divers outils du gouvernement d'entreprise pour rendre la gestion des mutuelles moins dépendante de la décision de l'autorité politique. A cet égard, il apparaît opportun de professionnaliser l'échelon de contrôle de la structure*

Face au législateur, le GEMA se montre également favorable à une « modernisation » des règles de gouvernance des mutuelles et il en est même parfois l’initiateur. Ainsi, Gérard Andreck, l’actuel président du GEMA, est l’auteur de deux rapports sur la gouvernance des mutuelles d’assurances, en 1997 et en 2004, qui appellent à repenser et à améliorer le fonctionnement politique des mutuelles d’assurance. Le dernier rapport se prononce notamment pour l’indemnisation des administrateurs mutualistes, au vu de la complexité croissante de leur tâche<sup>138</sup> et semble également favorable à la possibilité d’un mode de gestion dualiste avec conseil de surveillance et directoire, au nom du principe de séparation des pouvoirs déjà appliqué dans le système mutualiste :

*« Les mutuelles du GEMA n’ont pas d’opposition de principe à la séparation des pouvoirs, puisqu’elles sont déjà bâties sur une dissociation très nette entre le politique (qui procède de l’élection) et la direction qui répond devant le politique. »*

Le discours est cependant marqué par un refus de s’aligner sur le modèle de gouvernance des sociétés cotées. Cela passe notamment par le rejet de l’ouverture du conseil d’administration à des personnalités extérieures :

---

*managériale des mutuelles. Il convient également de développer des rapports plus transparents, plus réactifs et plus participatifs entre les mutuelles et les sociétaires pour relancer la flamme mutualiste. Il paraît enfin opportun d’améliorer le contrôle interne des sociétés mutuelles en permettant la nomination d’administrateurs indépendants. (...) Dans une mutuelle d’assurance, le mandataire mutualiste exerce son mandat (...) bénévolement. Une telle situation ne semble plus adaptée aux contraintes de la gestion moderne qui implique transparence et professionnalisme dans un contexte de plus en plus concurrentiel. Cette évolution appelle donc une professionnalisation du statut de l’élu afin, comme le préconise le Commissariat général du Plan, « d’éviter les tentations liées à la cohabitation du bénévolat et du pouvoir dans un monde non dépourvu d’argent et où sa liberté d’affectation est particulièrement grande ». Bien qu’il ne paraisse guère souhaité par les sociétés mutualistes, le développement de postes d’administrateurs indépendants pourrait être le pendant, dans le secteur mutualiste, de la collégialisation du pouvoir dans les sociétés anonymes. Ces dernières ont en effet la possibilité d’adopter le statut de société à directoire et à conseil de surveillance, ce qui permet une dissociation du président et du directeur général au plus grand bénéfice de la transparence et de la bonne gestion. A défaut d’adopter une structure identique, les mutuelles pourraient mettre en place des administrateurs indépendants ce qui permettrait d’éviter que certains choix stratégiques de placements ou d’investissements soient le fait d’un seul homme. » (Rapport du Sénat, 1998 : Tome 1, Ch. III, III, A)*

<sup>138</sup> Rapport du GEMA, 2004 : 7

*« Au GEMA, on considère que le fait de faire appel à des administrateurs indépendants constituerait un abandon de responsabilité de la part des sociétaires. Les sociétaires qui s'adressent à une mutuelle doivent se sentir investis d'une responsabilité collective qu'ils ne sauraient aliéner puisqu'elle fait partie de leur condition de sociétaires. L'entrée d'administrateurs indépendants pourrait conduire les sociétaires à se détacher de la vie sociale de la mutuelle, à se considérer à leur tour comme extérieurs à l'entreprise qu'ils contribuent pourtant à faire vivre par leurs cotisations. L'idée de l'indépendance de l'administrateur se double d'une recherche de la compétence ; mais nul ne sait de quelle compétence il faut faire preuve pour être un bon administrateur ni qui est juge de la compétence ainsi requise. S'il suffisait de réussir des concours scolaires ou administratifs pour être un bon administrateur d'entreprises, le secteur public serait florissant, lui qui est administré par les plus grands corps de l'Etat. A l'opposé, l'histoire industrielle est remplie de réussites extraordinaires d'hommes ou de femmes qui, partis de rien, ont bâti des empires et constitué des modèles pour les générations futures. »*

Gérard Andreck critique ici les deux principes, issus de la théorie de l'agence, censés présider à la désignation des administrateurs dans les sociétés capitalistes : l'indépendance et la compétence. Au principe d' « indépendance », qui s'inscrit dans une logique de prévention à l'égard du risque d'opportunisme des acteurs et considère l'extériorité de l'administrateur aux intérêts de l'organisation ou de ses membres comme condition nécessaire au bon exercice de son mandat, il oppose le principe de « responsabilité », qui pose l'appartenance de l'administrateur au sociétariat comme condition du sentiment d'appartenance et de responsabilité collective chez le sociétaire ; sentiment nécessaire à son engagement dans la vie sociale de l'organisation, et, sous-entendu ici, au renoncement à ses intérêts individuels au profit de l'intérêt général. C'est donc le contrat social au fondement de l'organisation mutualiste que Gérard Andreck entend ici préserver en refusant l'ouverture des conseils d'administration à des administrateurs indépendants.

En ce qui concerne le principe de compétence, il s'agit de dénoncer l'illusion de compétences détenues *a priori*, fondées davantage sur des critères de légitimité institutionnelle, comme le diplôme, que sur des éléments liés aux qualités intrinsèques de la personne.

On voit bien ici deux conceptions de la gouvernance d'entreprise qui s'opposent : l'une fondée sur le principe d'indépendance et de compétence des administrateurs et l'autre, sur le principe de responsabilité collective et de qualités individuelles. Finalement, si l'évolution, perçue comme nécessaire, du modèle de gouvernance mutualiste peut faire craindre qu'il se banalise, on constate que les efforts menés au GEMA vont plutôt dans le sens de la défense de son originalité et de la préservation de ses fondements face à une dynamique d'imitation prônée par le législateur.

Tableau 2.6 : Structures de gouvernance

Principes appliqués dans le système de gouvernance	Mutuelle des Motards	Maif	MatMut	Macif	GMF	Maaf	Groupama	Aviva	Generali	Axa	Allianz	
Système de gouvernance : Structure moniste <sup>139</sup> Structure dualiste <sup>140</sup>	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Distinction de la fonction de président et de directeur général	x			x			x	x	x		x	
Composition du CA <sup>141</sup>												
- sociétaires élus	x	x	x	x	x	x	x					
- salariés	2 à 4 représentants élus des salariés au sein du CA						Non	Présence de dirigeants exécutifs nommés			Rep <sup>ts</sup> élus (1/2)	
- actionnaires								x	x	x	x	
Principe d'indépendance des administrateurs								x	x	x		
Fonctionnement démocratique	Tous les sociétaires peuvent voter pour élire des représentants décisionnaires (1 homme = 1 voix). Mais : de plus en plus de clients non-sociétaires / plusieurs niveaux d'élections (distance avec le conseil d'administration) / obstacles à la constitution de listes indépendantes							Tous les actionnaires peuvent voter pour élire des représentants décisionnaires (1 action = 1 voix). Mais pouvoir très limité des petits actionnaires. Les clients non-actionnaires ne peuvent pas voter.				
Principe de décentralisation (découpage territorial)	x	x	x	x			x					

<sup>139</sup> C'est-à-dire à Conseil d'Administration, qui fait face à un comité de direction, un comité exécutif ou une direction générale.

<sup>140</sup> C'est-à-dire avec un Directoire et un Comité de Surveillance

<sup>141</sup> Le cas échéant, du Comité de Surveillance.

## 2 - 2.5. Base de la mission

La **mission**<sup>142</sup>, prise ici comme le but premier, supérieur que se donne une organisation, apparaît très clairement pour les MSI : il s'agit de « *servir les intérêts du sociétaire* » (Maif), le « *défendre* » (Maaf, Mutuelle des Motards) ou de « *satisfaire* » et « *répondre à* » ses besoins (Maif, Macif, MatMut, La Mutuelle des Motards). Les MSI insistent sur l'unicité et la primauté de ce but : « *avant tout* » (Maaf), « *les yeux rivés sur un seul objectif* » (MatMut), « *au cœur des combats de la Mutuelle* » (Mutuelle des Motards), c'est la « *seule raison d'être* », la « *seule finalité* » de l'organisation (Maif). Cette insistance est encore renforcée à la Maif et la MatMut où c'est le président qui énonce cette vocation. A ce titre, les mutuelles d'assurance incarnent la logique « *welfare* », telle que définie plus haut.

Par cette insistance les mutuelles cherchent à se distinguer des assureurs capitalistes par nature en tension entre des buts divergents ainsi que l'exprime le Président de la MatMut sur le site de l'organisation :

*« Nous n'avons pas à gérer de conflit d'intérêt comme nos confrères capitalistes entre d'une part les intérêts des actionnaires, qui souhaitent une rémunération de leur investissement la plus élevée possible, et d'autre part les intérêts des clients, qui demandent les services les plus étendus possibles. Nos sociétaires sont à la fois nos "actionnaires" et nos "clients", et notre manière de leur servir un dividende est de leur fournir des produits et services de qualité, à des prix serrés. »*

Pourtant, cette tension n'est pas nécessairement visible dans le discours des assureurs eux-mêmes.

On relève ainsi trois postures parmi les assureurs étudiés :

---

<sup>142</sup> Une « mission », une « vision », une « vocation », une « ambition » première, un « but » ou encore un « objectif » principal est à chaque fois formulé pour les organisations étudiées, qu'il y soit consacré une page spécifique ou un paragraphe sur la page de présentation voire sur la page d'explicitation de la stratégie des assureurs. C'est sur ces éléments que repose notre analyse. Seule exception : la GMF, qui, bien qu'ayant un paragraphe consacré à sa « vocation » et son « métier », reste sur un registre descriptif (caractérisé par des phrases introduites par : « La GMF est » ou « la GMF propose »), focalisé sur son positionnement de marché, sans projection dans un but ou une mission.

- Un première posture incarnée par Axa et Aviva qui, dans leur mission, mettent en avant la satisfaction du client seulement, brouillant ainsi la distinction avec les mutuelles d'assurance :

« *Notre mission : Aider nos clients à vivre plus serein jour après jour...* » (Axa) et « *Our over-riding goal is to provide prosperity and peace of mind for our customers* » (Aviva).

Groupama se place également dans cette posture en rappelant son héritage mutualiste dans l'explicitation de sa mission :

« *La première responsabilité de Groupama : proposer au plus grand nombre une offre d'assurance et de services de qualité au meilleur coût pour faire face aux aléas de la vie. Pour nous, l'assuré et ses besoins, c'est le sens même de l'entreprise.* »

- Face à Axa et Aviva, une seconde posture est incarnée par Allianz, qui place clairement l'actionnaire au sommet de ses buts. Elle formule ainsi sa mission sur la page de présentation détaillée de sa stratégie :

« *Naturally, we want to create and distribute value for our investors. Among other things, this means paying close attention to capital market expectations and exceeding them whenever we can. Such a performance, though, can only be achieved if we also pay close attention to our other stakeholders, namely our customers, staff, business and distribution partners as well as the communities we operate in. Therefore, we strongly believe that our value creation needs to be sustainable and resilient.* »

On peut lire ici la subordination de l'objectif de satisfaction des clients, qui figurent parmi les « autres parties prenantes », à celui de création de valeur pour les actionnaires à travers la performance financière : l'attention aux clients et autres parties prenantes, qui se traduit par une croyance durable, est une condition (« if ») à la performance de l'entreprise et donc à la création de valeur pour l'investisseur. En employant l'adverbe « though », cette formulation exprime par ailleurs la divergence d'intérêt entre actionnaires et les autres parties prenantes.

Plus loin, sur la page d'explicitation des valeurs de l'organisation, à la rubrique consacrée à la relation clients, on confirme cette subordination puisqu'il s'agit, *in fine*, d'accroître la valeur pour l'actionnaire, mais on fait disparaître la divergence entre les buts et l'on tente, au contraire, d'exprimer une relation de moyen à fin (« thereby ») entre la relation client – sur laquelle on prétend pourtant se focaliser – et la valeur actionnariale.

*« We ensure a relentless focus on our customers. We develop and grow strong customer relationships and seek to achieve profitable growth and thereby increase shareholder value. »*

- Enfin, une troisième posture, incarnée par Generali, qui considère ses parties prenantes de manière globale, occultant leurs divergences d'intérêts *a priori*. Ci-dessous, la « vision » de Generali :

*« We are committed to being a leading international team that produces consistent, excellent results for our stakeholders in the short and long term ».*

Par ailleurs, il est intéressant de noter ici que la performance de l'entreprise, – à travers le leadership – apparaît presque comme un but en soi. Cette formulation diffère de la formulation d'Allianz, où la performance financière était formulée comme une « traduction » (« means that ») de la mission, qui est de créer de la valeur pour l'actionnaire. Cette prépondérance de l'objectif de performance se retrouve par ailleurs dans un paragraphe de la page de présentation supposé définir la « mission » de l'organisation et où il n'est question que de leadership et de profitabilité :

*« The Mission of the Generali Group is to:*

*\* consolidate Generali's leadership on its key markets*

*\* achieve a key position on markets with growth potential*

*\* establish itself as leader in profitability »*

Cet exemple permet de souligner l'une des caractéristiques du système économique capitaliste qui est l'élévation de l'objectif de performance et de profit du rang de moyen à celui de fin. Cet élément est à la base de la logique de marché. On voit ici l'autre élément de distinction des mutuelles par rapport aux assureurs capitalistes, au-delà de la divergence d'intérêt entre actionnaires et clients : la place qu'occupe la performance dans la hiérarchie des buts de l'organisation.

Cependant, comme on peut le voir dans l'exemple de la Maaf, les assureurs mutualistes ne sont pas à l'abri de ce glissement des buts. En effet, si la Maaf, dans la définition de son rôle, établit une subordination nette entre intérêts des sociétaires et performance :

*« Le rôle d'une mutuelle est avant tout de défendre ses sociétaires. Alors, année après année, nous avons voulu bâtir la plus performante des mutuelles. » ;*

Elle laisse planer plus loin une certaine ambiguïté :

*« MAAF se donne ainsi les moyens d'optimiser sa position concurrentielle. Au final, le sociétaire voit sa cotisation mieux maîtrisée et la qualité du service améliorée. ».*

Dans la première phrase, la primauté de l'objectif est claire : il s'agit « *avant tout* » de défendre ses sociétaires. « *bâtir la plus performante des mutuelles* » apparaît alors comme un moyen par rapport à ce but ; mais dans la seconde, le bénéfice du sociétaire apparaît davantage comme une conséquence : « *au final* » de l'atteinte de l'objectif défendu qui devient l'optimisation de la position concurrentielle, objectif au service duquel elle engage des *moyens*.

En conclusion, hormis l'exemple d'Allianz qui affiche une subordination nette des intérêts des clients à ceux des actionnaires, les assureurs capitalistes présentent un discours relativement proche de celui des assureurs mutualistes – soit mettant en avant le seul intérêt des clients soit occultant les divergences d'intérêts entre parties prenantes. Cette ambiguïté est représentative de la difficulté des assureurs mutualistes à asseoir leur différence, difficulté qui les contraint à renforcer leur discours.



Tableau 2.7 : Missions

Mission des assureurs mutualistes	Mission des assureurs capitalistes
<p>Unicité de la mission :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Servir les intérêts des sociétaires, satisfaire leurs besoins (mis en avant pour tous les assureurs mutualistes, y compris Groupama)</li> </ul> <p>Logique mobilisée : <b>Welfare</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'efficacité économique comme moyen</li> </ul> <p>Logique mobilisée : <b>Technique</b></p> <p>Mise en avant du conflit d'intérêt des assureurs capitalistes.</p> <p>Logique dénoncée : <b>Marché</b></p> <p>Mais : risque d'ériger la performance en but (voir la Maaf)</p>	<p>Tension entre :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfaire les besoins des clients (mis en avant par Axa et Aviva)</li> </ul> <p>Logique mobilisée : <b>Welfare</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Créer de la valeur pour l'actionnaire (mis en avant par Allianz)</li> </ul> <p>Logique mobilisée : <b>Marché</b></p> <p>Generali tente de concilier cette tension en considérant ses parties prenantes de manière globale et mettant la performance au premier rang de ses objectifs.</p> <p>Logiques mobilisées : <b>Firme et Marché</b></p>

## 2 - 2. 6. Base de l'attention

Pour caractériser la base de l'attention, nous nous intéressons aux chiffres clés mis en avant par les sites institutionnels des assureurs (voir en annexe 5 le tableau détaillé des chiffres clés)<sup>143</sup>. Nous reconnaissons qu'elles mettent en avant ce qu'elles veulent bien montrer, c'est-à-dire ce qu'elles pensent que les visiteurs, éventuelles parties prenantes de l'organisation, espèrent y trouver, d'où une large conformité sur les éléments affichés et un lien avec les sources de légitimité. Mais nous considérons également que ces éléments reflètent l'attention des entreprises, tant par les éléments qui figurent, que par ceux qui ne figurent pas sur ces sites.

Tout d'abord, de manière générale, le nombre de chiffres mentionnés n'apparaît pas comme un élément significatif de distinction entre les deux modèles : le nombre de chiffres clés variant entre une dizaine et une cinquantaine, à l'exception de Allianz, qui en propose 85. Cependant on note un caractère plus qualitatif des données fournies par les assureurs mutualistes : s'opposent ainsi la Mutuelle des Motards, dont les 15 valeurs chiffrées

<sup>143</sup> A noter que la Maaf ne propose pas de page « chiffres-clés » sur son site institutionnel. A la place de la Maaf nous nous sommes intéressée à la page « chiffres-clés » de Covéa. Par ailleurs, Groupama présente deux pages de chiffres clés, dont une dans la rubrique finance, et Aviva, qui présente finalement également une page de chiffres clés, mais dans la rubrique relations avec les investisseurs, sous l'appellation « business summary »

s'accompagnent de plus de 500 mots, tandis qu'Allianz ne fournit qu'un grand tableau chiffré (comportant 17 lignes de comptes) accompagné de notes de bas de page détaillant les valeurs affichées. Autre exemple à partir de cas comparables en termes de nombre de données clés proposées : on remarque que la Macif accompagne ses 51 chiffres-clés de près de 900 mots tandis que Generali n'en emploie qu'à peine plus d'une centaine pour ses 45 chiffres-clés présentés en tableau. Par ailleurs les données des assureurs capitalistes apparaissent plus économiques et financières (formulées en devises ou ratio et taux) tandis que celles des assureurs mutualistes portent davantage sur des éléments physiques (nombres de salariés, de points d'accueil, de contrats, de sociétaires).

En ce qui concerne la nature des données en question, on retrouve un certain nombre d'éléments communs à l'ensemble des chiffres-clés donnés : à savoir, en premier lieu, le chiffre d'affaires, véritable indicateur de référence de l'activité, mais aussi le nombre de salariés et le nombre de sociétaires ou clients. On trouve également des informations sur la taille du réseau de distribution et, le cas échéant, le nombre de pays d'implantation. Ainsi la taille, et ses corollaires : la croissance et la diversification, sont les éléments sur lesquels se focalise l'attention des assureurs. En ce qui concerne la croissance, on note que les assureurs mutualistes, à l'exception de Covéa et MatMut mettent en exergue le taux de croissance de leur activité par rapport à l'année précédente.

Par ailleurs, tandis que l'expansion internationale concerne quasi exclusivement les assureurs capitalistes et Groupama<sup>144</sup>, la diversification semble principalement concerner les mutuelles d'assurance qui, pour la Maif, la Macif et la MatMut, donnent le détail de chaque activité ou métier tandis que Generali se contente de distinguer l'activité Vie de l'activité Non-Vie, Axa la gestion d'actifs, l'assurance dommage et l'assurance vie, et qu'Allianz ne présente que des données consolidées. Il est ici intéressant de noter que Covéa et la GMF se contentent également du découpage standard international : Vie et Non-vie.

On retrouve dans cette valorisation des métiers et des produits proposés par les assureurs mutualistes la logique technique – face à une logique de marché – que l'on avait déjà mise en avant à propos des critères de légitimité. Cette logique est encore accentuée par la prépondérance des données physiques par rapport aux données économiques dans les chiffres proposés par les mutuelles d'assurance en comparaison des assureurs capitalistes.

---

<sup>144</sup> A noter que Covéa indique le nombre de salariés qui travaillent en dehors de France, au défaut de pouvoir concurrencer les assureurs capitalistes en termes de nombre de pays d'implantation.

Autre élément significatif commun aux données indiquées par les assureurs<sup>145</sup> : les chiffres se rapportant à la solvabilité, que ce soit sous la forme de montant des fonds propres ou de ratios de solvabilité, ce qui indique une forte influence de la réglementation et du contexte économique sur l'attention des assureurs. On note en particulier l'indication par Groupama SA de sa notation financière, qui est pourtant accompagnée d'une perspective négative. Cet élément va à nouveau dans le sens de l'influence des pressions de l'environnement et d'une logique de marché.

Finalement, l'élément de distinction principal entre les mutuelles d'assurance et les assureurs capitalistes est, assez logiquement, la mention ou non du résultat qui rappelle que les assureurs mutualistes sont supposément à but non lucratif. Deux remarques cependant sur ce point : tout d'abord, Covéa et la GMF se distinguent à nouveau de leurs pairs mutualistes en étant les seules à indiquer un résultat, sans toutefois, à la différence des assureurs capitalistes, le détailler ; la Mutuelle des Motards évoque quant à elle un excédent, qui s'inscrit la tradition mutualiste de focalisation sur les équilibres techniques et non pas dans une logique de profit. Cette mention de l'excédent s'accompagne par ailleurs du détail de l'allocation des ressources budgétaires provenant des cotisations. L'organisation fait ainsi figure de vestige du modèle mutualiste traditionnel focalisé sur la gestion technique des équilibres budgétaires puisqu'aucun des autres assureurs non capitalistes ne communique de telles informations.

Tableau 2.8 : Logiques mobilisées dans l'attention des assureurs

<b>Logique technique</b>	<b>Logique de firme</b>	<b>Logique de marché</b>
<p>Se retrouve principalement chez les assureurs mutualistes</p> <p>La Mutuelle des Motards : focalisation sur les équilibres techniques La Maif, la MatMut et la Macif : détail des activités et des métiers</p>	<p>Se retrouve chez tous les assureurs</p> <p>Mise en avant systématique des éléments de taille et de diversification et inscription dans une perspective de croissance.</p>	<p>Se retrouve principalement chez les assureurs capitalistes</p> <p>Dimension largement quantitative et financière des chiffres clés.</p> <p>– mais des exceptions :</p> <p>Covéa et GMF : mention du résultat. Groupama : mention du résultat et de la notation financière.</p>

<sup>145</sup> A l'exception de Macif, Generali et Allianz.

## 2 - 2.7. Base de la stratégie et logique d'investissement

**La base de la stratégie** des assureurs fait écho à ce qui focalise leur attention.

Pour les assureurs capitalistes, la stratégie est largement explicitée à travers une page dédiée sur leur site institutionnel. De manière générale, tous suivent une stratégie de croissance, qui repose principalement sur la croissance externe et l'expansion internationale, et qui s'accompagne d'un souci de maximisation du profit passant par la diversification dans les segments et marchés les plus rentables, ce qui apparaît typique d'une logique de firme d'une part et d'une logique de marché d'autre part.

La croissance interne est également présente dans les stratégies affichées mais apparaît comme un moyen au service de la croissance externe, comme l'illustre l'énoncé de la stratégie d'Axa :

*« Notre modèle industriel consiste à fortifier, consolider, développer notre croissance interne - c'est-à-dire garder nos clients et en acquérir de nouveaux - afin de saisir toutes les opportunités de croissance externe. Nous focalisons notre développement sur les segments les plus rentables et cherchons à renforcer nos positions sur les marchés développés ou à fort potentiel. »*

Allianz et Aviva affichent des orientations similaires :

*« We seek profitable and sustainable growth in our three business segments: (...) Beyond that we will continue our ambitious though careful expansion in regional and product markets around the globe. We pursue profitable and sustainable opportunities through our agile local companies, as well as through our global lines of business. » (Allianz)*

*« Our strategy has three key elements:*

*1. Increasing geographic focus (...). In determining our focus we will judge markets on their potential to generate both \$100 million of IFRS operating profits and a 12% return on capital employed, or \$1 billion of franchise value for younger businesses.*

*2. Benefiting from the combination of life and general insurance.*

*3. Building on our core capabilities. » (Aviva)*

Seule Generali énonce la croissance à la fin de ses objectifs stratégiques : en effet, le premier porte sur la rationalisation de la structure du groupe, nécessaire après une série de fusions-acquisitions, le second, sur la réorganisation du modèle de distribution pour maximiser le chiffre d'affaire, le troisième, sur l'innovation entre produits et canaux de distribution, enfin, en dernier lieu, le groupe évoque la poursuite de sa stratégie de croissance dans de nouveaux pays et nouveaux segments. Mais il semble que c'est parce que cette stratégie est déjà en place depuis plusieurs années et suit seulement son cours qu'elle est présentée en dernier, tandis que les premiers éléments sont formulés en réaction du contexte économique. Generali s'appuie d'ailleurs sur cet élément dans ses chiffres-clés en mettant en exergue les « 500 » filiales qui composent le groupe au plan international.

On note alors que Groupama s'inscrit explicitement dans cette stratégie commune aux assureurs capitalistes, fondée principalement sur la croissance mais aussi la diversification, et orientée vers la rentabilité et la recherche de leadership :

*« L'ambition de Groupama de figurer dans le Top 10 européen de l'assurance sous-tend toute la stratégie du Groupe. Pour y parvenir, Groupama a décidé de consolider et développer ses activités en France et à l'international - notamment pour diversifier les risques - et d'améliorer sa rentabilité par une efficacité renforcée. »*

Ce qu'il est intéressant de constater, c'est que le groupe inscrit cette stratégie dans un projet qui fait référence à la base de la mission mutualiste de satisfaction des assurés, à travers, notamment, des prix bas :

*« Groupama veut privilégier une croissance rentable pour : libérer des capacités supplémentaires d'investissement, réaliser des économies d'échelle et réduire les coûts, afin de toujours innover et proposer des services de qualité et au meilleur prix à ses clients »*

En effet, il invoque les réductions de coûts, synergies et économies d'échelle que permettent *a priori* la croissance et la diversification. Sur ce point, on rappelle cependant que cet argument ne vaut plus au-delà d'une certaine taille et qu'il semble que les principaux acteurs

de l'assurance soient davantage dans une course à la croissance pour elle-même, au détriment, éventuellement, de la rentabilité, mais surtout, au péril de l'équilibre des marchés<sup>146</sup>.

Par ailleurs, c'est la croissance qui semble directement responsable de la remise en cause du statut mutualiste de Groupama, le groupe ayant acté en 2006 la possibilité de s'ouvrir aux marchés publics « *au cas où la croissance future le nécessite* ». Dans cette formulation, la croissance est le postulat de base qui contraint l'action et la structuration de l'organisation.

Face à ces assureurs, la stratégie des MSI est plus difficile à identifier, ces derniers ne proposant pas de page dédiée à ce thème<sup>147</sup>. On peut s'interroger sur les raisons de cette absence. Plusieurs éléments permettent cependant d'apporter des pistes de réponse. Tout d'abord, on peut supposer que, dans un souci de différenciation par rapport aux assureurs capitalistes, les MSI n'aient pas recours à un terme qui, dans ce contexte, fait généralement référence au registre gestionnaire. De plus, la notion de stratégie repose sur l'idée de la détermination et de l'arbitrage entre des buts et des moyens pour atteindre ces buts. Or, les MSI sont supposées poursuivre un but unique : protéger et servir l'intérêt du sociétaire, fonctionnant pour cela selon un modèle prédéfini : la mutualisation des risques du plus grand nombre pour réduire le coût de l'aléa pour chaque individu ; ce qui rend *a priori* caduque la réflexion stratégique.

Finalement, on peut suggérer que la question de la stratégie est liée à celle de la communication, qui est restée longtemps embryonnaire au sein des mutuelles (voir plus haut) et qui se développe largement aujourd'hui. L'absence de page dédiée à la stratégie marquerait ainsi, non pas une absence de stratégie aujourd'hui mais à nouveau un vestige d'une période dominée par un paradigme de la technique, focalisé sur la gestion des équilibres techniques plutôt que sur le développement, tandis que c'est le développement qui tend à prévaloir aujourd'hui.

En effet, comme nous avons pu le voir dans le chapitre 1, les MSI – à l'exception pour l'instant de la Mutuelle des Motards, dont la diversification reste modeste – mènent également une stratégie de croissance et de diversification. Comme le montre le discours de Covéa – qui n'est pas considéré ici comme représentatif de l'ensemble des MSI mais qui

---

<sup>146</sup> Voir annexe 12.

<sup>147</sup> Sauf le site institutionnel de Covéa.

illustre cependant une certaine tendance –, cette stratégie semble justifiée par le durcissement de l'environnement concurrentiel, et présentée comme une nécessité conjoncturelle :

*« Dans un contexte de forte pression concurrentielle, marquée notamment par la progression des bancassureurs, de nouveaux besoins des assurés et d'exigences réglementaires croissantes, la nécessité pour les mutuelles de se rassembler est aujourd'hui vitale.*

*Pour continuer à gagner des parts de marché, tout en préservant leurs valeurs, elles doivent coopérer pour atteindre une taille critique et faire mieux en dépensant moins. »*

Ainsi les MSI semblent également suivre une logique de firme ou de développement, qui apparaît en partie contrainte par l'environnement concurrentiel et réglementaire. Cependant, on note que la croissance externe n'apparaît pas centrale, à la différence des assureurs capitalistes. Les MSI mettent au contraire en avant une croissance organique (illustrée par l'indicateur de croissance du nombre de sociétaires) et – aujourd'hui que la croissance organique est nécessairement limitée – le développement de partenariats et la coopération. Ainsi la MatMut, la Ma et la Maif insistent sur leur volonté de garder leur indépendance au sein de la SGAM qui les réunit, en justifiant leur rapprochement pour des raisons techniques d'économie d'échelle. Dans cette perspective, le développement apparaît s'inscrire dans la logique *welfare* qu'elles défendent<sup>148</sup>. Comme on l'a vu plus haut dans l'exemple de Groupama, le risque est toujours présent cependant d'inverser le rapport de subordination entre les différents objectifs affichés.

Pour finir, on note une insistance sur la prévention et l'innovation chez les MSI que l'on peut considérer comme un élément important de leur stratégie. Ces éléments s'inscrivent à nouveau dans une logique technique, liée fortement ici à la défense de l'intérêt général et du bien commun (logique *welfare*) : dans la mesure en particulier où la prévention touche un public qui dépasse largement les frontières de leur sociétariat.

Tel que l'on pouvait s'y attendre, les logiques mobilisées dans la stratégie sont les mêmes que celles identifiées à propos de l'attention des assureurs. Ce qu'il est intéressant de voir ici

---

<sup>148</sup> Voir notamment Proudhon (1924 : 192) qui évoque la puissance irrésistible de développement de l'association mutuelliste, en raison, notamment, de la « fécondité économique » de son principe.

cependant, c'est le passage de l'une à l'autre qui peut s'opérer dans les discours. Ainsi, chez les assureurs capitalistes, la logique de firme, fondée principalement sur la croissance et la diversification et la logique de marché, fondée sur la volonté de maximiser le profit et de dominer le marché, apparaissent intrinsèquement liées : comme le montre l'objectif de « croissance rentable » affiché par les assureurs capitalistes et par Groupama. Pourtant, les deux logiques ne servent pas nécessairement des intérêts convergents : ceux des actionnaires dans un cas, et ceux des membres de l'organisation dans l'autre. C'est dans la « logique d'investissement » menée par les assureurs que pourra finalement s'exprimer cette tension. En effet, malgré des politiques de rémunération des actionnaires clairement généreuses<sup>149</sup>, on note que les « relations avec les investisseurs » sont traitées par les assureurs capitalistes au sein de rubriques dédiées de leur site internet, distinctement de la stratégie qu'ils proposent, ou de ce qui focalise leur attention.<sup>150</sup>

De même, la logique de firme ou de développement peut-être présentée, comme on le voit dans l'exemple de Covéa et de Groupama, comme subordonnée à la logique *welfare*. Pourtant, la logique de firme qui consiste à rechercher principalement la croissance apparaît hétérogène, voire contradictoire avec la logique qui a prédominé au développement initial des MSI, à savoir une logique technique, orientée vers le maintien à l'équilibre budgétaire et vers l'innovation. En effet, soutenir la croissance et la diversification suppose de dégager des marges financières sur l'activité opérationnelle des assureurs. Par ailleurs, ce développement s'accompagne généralement d'une quête de notoriété, voire de prestige, qui nécessite des coûts importants. La divergence entre logique de firme et logique *welfare* s'exprime le plus clairement quand on s'intéresse à la « logique d'investissement » qui guide les assureurs mutualistes : en effet, la pratique des ristournes sur les excédents de cotisations, qui incarne le principe de la mutualisation des risques au service de l'intérêt général censé présider à la logique d'investissement des mutuelles, s'est faite rare chez les MSI, alors qu'il semble qu'elle ait été longtemps pratiquée.<sup>151</sup> Cela nous amène à conclure que, malgré la présence

---

<sup>149</sup> Chaque année, 40% à 50% du résultat courant pour Axa notamment. Voir <http://www.axa.com/fr/investisseurs/bourse/dividendes/>

<sup>150</sup> A l'exception notable du groupe Aviva cependant (voir en annexe 4 la structure des sites internet).

<sup>151</sup> « Il faut bien reconnaître que la ristourne de cotisation n'est plus tellement utilisée. Cette décision éminemment politique devient délicate à prendre eu égard au contexte concurrentiel toujours plus rude qui impose une politique de gestion à moyen et long terme – type politiques de baisses tarifaires ou politiques d'investissements structurels – plutôt qu'une politique de court terme que constitue la ristourne. La dernière ristourne en date a été réalisée par la MAIF en 1994, par la MACIF en 2004. » (Couret et Lacan, 2009 : 6)



d'une pluralité de logiques, dont la prééminence varie d'un assureur à l'autre, une seule logique semble dominer l'ensemble du champ – en étant présentée au service de toutes les autres –, c'est la logique de firme.

## Conclusion

Si l'on construit les deux archétypes que nous avons annoncés à partir des résultats de notre analyse (tableau 2.9 ci-dessous) nous nous apercevons qu'il est toujours possible de distinguer tant sur le plan politique (source d'autorité et mode de gouvernance) et sur le plan symbolique (source d'identité et légitimité, base de la mission) que stratégique (base de l'attention, stratégie et logique d'investissement), les assureurs mutualistes des assureurs capitalistes.

Les deux groupes présentent cependant un degré d'homogénéité variable. Celle-ci est plus forte chez les acteurs capitalistes, malgré quelques variations sur les modes de gouvernance et le discours sur la mission et la stratégie, qui met plus ou moins en avant l'attention portée à la création de valeur pour les actionnaires. S'agissant des assureurs mutualistes, davantage d'hétérogénéité se dégage, en lien, en particulier, avec la taille très disparate des acteurs. Ainsi, la Mutuelle des Motards présente à la fois un faible degré de diversification, et une faible complexité de sa structure juridique, elle est caractérisée par une identité communautaire forte et animée par une dynamique militante ; sur le plan de la gouvernance, elle respecte la séparation des pouvoirs et le principe de territorialité et son attention est tournée vers les équilibres techniques. Face à elle, la Maaf et la GMF sont caractérisées par une structure juridique complexe, où prédomine la forme société anonyme, elles présentent un fort degré de diversification, et ne revendiquent guère l'identité professionnelle qu'elles ont un jour pu avoir ; sur le plan de la gouvernance, si elles ont bien des élus issus du sociétariat, les fonctions de président et de directeur général sont confondues en une seule et les groupes ne sont pas régionalisés.

Cette hétérogénéité est cependant liée au mode de sélection de notre échantillon, puisque la Mutuelle des Motards ne fait pas partie des assureurs leaders en chiffre d'affaires sur le segment de l'assurance dommage, contrairement à tous les autres. Nous pouvons ainsi

---

Nous manquons d'informations complètes à ce sujet. Cependant, nous notons que la Mutuelle des Motards a effectué quant à elle deux ristournes au cours des années 2000 : en 2000 et en 2008, ce qui la distingue à nouveau de ses consœurs MSI diversifiées.

imaginer qu'une disparité semblable aurait été constatée si nous avons ajouté à notre échantillon un assureur spécialisé de taille modeste.

Tableau 2.9. Archétypes des assureurs mutualistes et capitalistes

<b>Système économique</b>	Mutualisme	Capitalisme
<b>Source d'identité</b>	Groupes professionnels, communautés	Histoire
<b>Source de légitimité</b>	Prix, caractère non-lucratif : « pas d'actionnaire à rémunérer »	Taille, expérience Engagement sociétal
<b>Source d'autorité</b>	Politique (administrateurs élus) Mais pouvoir croissant de la technostucture	Actionnariale et managériale
<b>Mécanismes de gouvernance</b>	Président et administrateurs (sociétaires élus) Principe : responsabilité collective Démocratie (un homme, une voix)	PDG et administrateurs (actionnaires) Principes : indépendance et compétence Capitalisme actionnarial (une action, une voix)
<b>Base de la mission</b>	Satisfaction des besoins du sociétaire	Leadership et création de valeur pour l'actionnaire Satisfaction des besoins des clients
<b>Base de l'attention</b>	Nombre de sociétaires, ratio cotisations/fras de gestion des sinistres; niveau des fonds propres, taille critique	Croissance, profit
<b>Base de la stratégie et logique d'investissement</b>	Croissance interne ou partenariats, diversification Prévention des risques, innovation, prix bas  « Etre assuré et assureur à la fois » ; Pratique de la ristourne de plus en plus rare cependant	Croissance externe, diversification  Retour sur investissement par le biais de dividendes versés aux actionnaires
<b>Logiques dominantes</b>	Logique <i>welfare</i> et logique technique caractéristiques ; Évolution vers une logique de firme, éventuellement en tension avec la logique <i>welfare</i>	Logique de marché et logique de firme ; Traditionnellement : logique professionnelle ; Logique <i>welfare</i> découplée de l'activité ou en tension avec la logique de marché

Sur le plan des logiques, les modèles sont l'un et l'autre tendus par des combinaisons de logiques institutionnelles distinctes. L'archétype capitaliste est ainsi traditionnellement

imprégné de logique professionnelle, tandis que les MSI se sont construites sur une logique *welfare* articulée à une logique technique. Là-dessus, il est intéressant de constater que les MSI ne semblent pas s'être fondées sur une logique unique qui serait la logique *welfare* (ou la logique de communauté, pour Thornton *et al.* (2012)). Au contraire, la logique technique apparaît dès le départ comme prépondérante.

Il convient d'ajouter que cette double logique initiale n'apparaît pas cependant porteuse de tension, comme l'indique le discours de la Maaf sur son histoire et ses valeurs, qui met en avant la logique technique comme inscrite dans une logique *welfare*. Si cette observation nous permet ensuite de mieux comprendre l'évolution du modèle vers une logique de firme, il permet aussi de prendre de la distance face à un discours qui verrait dans la présence d'une logique autre que *welfare* la preuve d'une dérive du modèle.

De plus, il est intéressant de noter que cette logique technique relativement spécifique aux assureurs mutualistes, face, notamment, à une logique professionnelle mise en avant par les assureurs capitalistes, se pose ici en critère de distinction des deux modèles alors que les deux logiques apparaissent généralement confondues dans la littérature comme nous l'avons vu plus haut. Ce constat appelle ainsi à une meilleure reconnaissance de la logique technique.

En ce que concerne la logique *welfare*, si l'on considère la nuance posée en début de ce chapitre entre la logique de communauté et la logique d'Etat, qui composent toutes deux la logique *welfare* telle que nous la définissons, on note ici que le développement des MSI – que l'on mesure en comparant la Mutuelle des Motards à ses consœurs plus âgées – semble illustrer le passage d'une logique de communauté – centrée sur les intérêts relativement homogènes de ses membres – à une logique d'Etat, où le sociétariat devient représentatif de la société et où l'on tend alors vers l'universel dans l'offre proposée et vers le droit de vote plutôt que le consensus dans le mode de décision. Cette évolution nous semble potentiellement porteuse de certaines tensions dans la mesure où, à mesure que le sociétariat devient hétérogène, l'intérêt général n'est plus nécessairement congruent avec l'intérêt de chacun et des arbitrages deviennent alors nécessaires. Cette évolution et les tensions éventuelles qu'elle engendre constituent l'un des éléments que nous chercherons à explorer au chapitre 3 dans le cas de la Ma.

Au-delà des logiques reçues en héritage, l'on s'aperçoit que les deux archétypes semblent être néanmoins tenus, en particulier dans ce qui fonde leur stratégie, par une même logique surplombante de firme, fondée sur la croissance et le développement. Cette logique s'exprime cependant différemment chez l'un et chez l'autre, puisque les assureurs capitalistes valorisent

la croissance externe tandis que les assureurs mutualistes privilégient la croissance interne et les partenariats.

Par ailleurs, si la logique « *welfare* » est présentée comme le fondement du modèle mutualiste et mise en avant comme critère de différenciation, nous constatons qu'elle n'est pas le monopole, en tout cas selon les assureurs capitalistes, des acteurs mutualistes. Elle s'exprime à la fois dans les actions sociales engagées par les assureurs capitalistes et dans leur souci de satisfaire les besoins des clients. Dans le premier cas cependant, la logique *welfare* se manifeste en dehors de l'activité principale de l'organisation, alors qu'elle est « intégrée » (Battilana, Ebrahim et Mair, 2012) dans le cas des mutuelles d'assurance ; et dans le second cas, elle entre en tension avec la logique de marché, et plus précisément l'intérêt des actionnaires.

C'est la logique de marché qui se trouve donc être, *in fine*, la principale logique de distinction des deux modèles. Nous la trouvons en effet explicitement et largement présente chez les assureurs capitalistes, alors que ce n'est pas le cas chez les assureurs mutualistes. En particulier, ces derniers n'évoquent que marginalement leur résultat dans leurs chiffres clés (voir annexe 5). Les exemples de Covéa, qui regroupe deux MSI, et de la GMF qui font l'une et l'autre mention de leur résultat sont néanmoins révélateurs d'une plus grande acceptabilité de la notion de profit chez les assureurs mutualistes.

En conclusion, nous pouvons dire que MSI et assureurs capitalistes renvoient, sur le plan des combinaisons de logiques qui les caractérisent en pratique, à deux modèles distincts. Ils partagent néanmoins deux logiques communes : d'une part une logique de firme, qui s'observe en particulier au plan stratégique – même si nous pouvons voir qu'elle se répercute sur l'ensemble des dimensions de l'archétype – et d'autre part une logique *welfare*.

Ces deux éléments brouillent ainsi la distinction entre les deux types d'acteurs.

De plus, même si la croissance et la diversification sont présentées au service de l'intérêt du sociétaire chez les assureurs mutualistes, la logique de firme entre en tension avec la logique *welfare*, contraignant notamment le fonctionnement démocratique.

Les assureurs capitalistes ne sont pas cependant exclus de tensions, puisque dans leur cas, c'est la logique *welfare* incarnée dans l'objectif de satisfaction des besoins du sociétaire qui s'oppose à la logique de marché exprimée dans le souci de rémunérer les actionnaires le plus possible.

## Discussion

Si la question du libre arbitre des organisations et des marges de manœuvre dont elles disposent dans leur environnement institutionnel a été explorée depuis DiMaggio et Powell (1983), remettant en cause la théorie d'un isomorphisme inéluctable (*e.g.* Oliver, 1991), elle n'apparaît cependant pas définitivement résolue dans la littérature. En effet, la littérature a montré que pouvaient coexister durablement dans un même champ organisationnel une pluralité de logiques institutionnelles (*e.g.*, Marquis et Lounsbury, 2007; Reay et Hinings, 2005; Greenwood *et al.*, 2009; 2011), ce qui a permis d'expliquer la diversité des pratiques organisationnelles dans un même champ ou au sein d'une même organisation (Lounsbury, 2007 ; Arjaliès, 2010). Elle a également commencé à s'intéresser à la manière dont cette diversité était gérée au niveau de l'organisation (Pache et Santos, 2010 ; Battilana et Dorado, 2010) et, plus généralement, à reconnaître une articulation possible entre perspectives institutionnelles et organisationnelles (Glynn, 2008 ; Pedersen et Dobbin, 2006 ; Kraatz et Block, 2008), mais elle a encore peu considéré les conséquences de cette pluralité et de cette complexité au niveau des archétypes organisationnels – toujours théoriquement tenus par une même cohérence.

Ainsi, sont généralement qualifiées de dérives isomorphiques certains signes qui témoignent d'une proximité de pratiques ou d'objectifs entre entreprises de l'économie sociale – ici, des mutuelles d'assurance – et leurs concurrents capitalistes ; en conséquence de quoi ces organisations sont perçues comme condamnées à dégénérer.

Il ne s'agissait pas, dans ce chapitre, d'observer des dérives – ce qui nécessiterait une perspective longitudinale, perspective qui sera adoptée au chapitre 3 – mais de dresser le portrait de ces deux types d'acteurs, pour mesurer l'écart qui les sépare. En partant du concept d'archétype et non d'un idéaltype, c'est-à-dire en nous attachant à décrire une réalité sensible, et en convoquant une typologie de logiques prédéfinie, nous mettons en avant la multiplicité des logiques qui caractérisent, en pratiques, les acteurs capitalistes et mutualistes. Cette analyse nous permet d'infirmer l'hypothèse d'un isomorphisme unidirectionnel des assureurs mutualistes vers les assureurs capitalistes, tel qu'affirmé par Bidet (2003). Nous pouvons en effet estimer que l'expression de la logique *welfare* chez les assureurs capitalistes à travers notamment leurs actions de responsabilité sociale et les valeurs qu'ils expriment participe d'une forme d'isomorphisme du modèle capitaliste vers le modèle mutualiste, même s'il est découplé de l'activité. De plus, tel que nous avons pu le voir au premier

chapitre concernant l'alignement sur les tarifs proposés par les assureurs mutualistes, on peut également voir dans le profil des assureurs capitalistes aujourd'hui une forme de récupération de la logique technique, traditionnellement caractéristique des assureurs mutualistes.

Plus largement, la logique de firme semble exprimer, davantage qu'une imitation, une évolution commune, convergente bien que disparate, des deux types d'acteurs ; cette évolution étant favorisée, voire imposée, par l'évolution réglementaire.

Au-delà de ces aspects théoriques, ce travail contribue, sur le fond, à une meilleure connaissance du secteur mutualiste dans l'assurance, dont nous avons vu qu'il restait peu documenté, en particulier dans une perspective de comparaison avec les assureurs capitalistes, alors que les banques coopératives et les mutuelles de santé, en particulier, fait l'objet d'une grande attention. Pourtant, par leur capacité historique à concilier originalité de leur modèle et compétitivité, elles constituent un cas particulièrement intéressant d'organisation hybride (Battilana *et al.*, 2012).

Sur le plan méthodologique, enfin, ce travail s'inscrit dans une démarche originale puisqu'il articule au sein d'une même analyse, les dimensions politique, juridique, stratégique et économique du modèle que l'on cherche à qualifier en opérationnalisant de manière qualitative la grille d'analyse de Thornton (2004) et Thornton et Ocasio (2008). Or, de nombreux travaux continuent de se focaliser sur les règles et pratiques de la gouvernance comme critères de distinction des organisations de l'économie sociale vis-à-vis des organisations capitalistes. Richez-Battesti et Gianfoldini (2007) en particulier proposent une revue de littérature assez vaste qui témoigne de cette tendance.

Ce codage manuel des éléments fournis par les sites internet des assureurs appelle cependant à être articulé, ultérieurement, à une analyse systématique par le biais d'un logiciel d'aide à la recherche qualitative tel que NVivo.

Dans le chapitre suivant, nous réduisons notre échelle pour analyser le cas de la Ma. Il s'agit à la fois de saisir l'identité spécifique de la Ma et de mettre en perspective les différentes logiques qui l'ont traversée au cours de son évolution et la manière dont elle a alors *géré* leur articulation (Battilana et Dorado, 2010). En adoptant une approche historique, nous pourrions nous intéresser, cette fois, à cette question de la « dérive » du modèle original, dérive que nous prendrons soin de mettre en perspective avec un éventuel « progrès » (Bidet, 2003).

## Chapitre 3 - Histoire de la Ma

### Introduction

Dans ce chapitre, nous cherchons à comprendre ce qui fonde l'identité de la Ma et à mettre en évidence les logiques qui ont accompagné son évolution ainsi que les mécanismes qui ont sous-tendu cette évolution.

Plus précisément, nous cherchons à savoir dans quelle mesure la Ma constitue une organisation hybride (Battilana *et al.*, 2012), c'est-à-dire dans quelle mesure elle se trouve en tension entre des logiques divergentes, et quels sont les enjeux liés à son évolution à venir. Cette analyse conclut notre première partie dédiée à la présentation du contexte dans lequel a été lancé le projet que nous avons observé. Ce travail nous permettra de mieux appréhender, dans la deuxième partie de cette thèse, ce qui se joue dans la réflexion stratégique de la Ma.

L'histoire de la Ma que nous présentons ici est principalement construite à partir de l'ouvrage officiel publié par l'organisation au début des années 2000 (archives n°4). Elle se base donc sur un document certes très documenté, fournissant des sources précieuses, mais nécessairement partiel et partial, ne serait-ce que parce qu'une sélection s'est opérée parmi les témoins contemporains des faits relatés, en particulier entre les vaincus et les vainqueurs du conflit qui divisa la Ma en deux camps jusqu'en 1973.

Elle s'appuie également sur deux autres supports : une présentation réalisée par l'université d'entreprise de la Ma à destination interne qui retrace en une quarantaine de diapositives l'histoire de l'entreprise jusqu'à 2006 (archive n°10) ; et une revue également diffusée en interne mais à un public plus large qui retrace, période par période, en une demi-douzaine de numéros illustrés – chaque numéro comptant une vingtaine de pages – l'histoire de l'entreprise jusqu'à nos jours (archive n°3).

Nous mobilisons également les témoignages recueillis au cours des entretiens et des observations que nous avons conduits, qui permettent notamment de compléter l'histoire de l'organisation sur la décennie qui vient de s'écouler et d'éclairer certains des événements relatés dans ces différents documents. Dans le chapitre, les entretiens sont désignés par un numéro qui renvoie à la classification de nos entretiens en annexe 6. Le détail de ces entretiens est par ailleurs restitué en annexe 7.

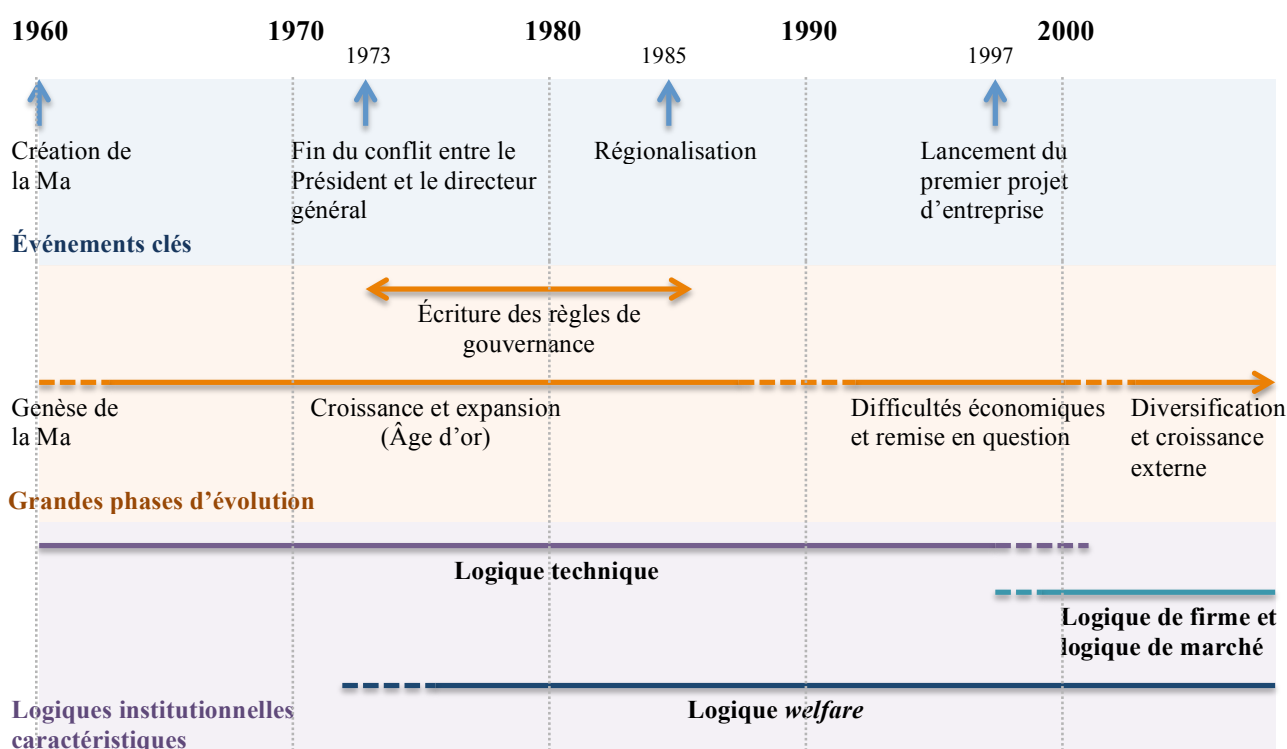
Nos sources ne sont ainsi pas homogènes pour rendre compte de l'histoire de l'organisation puisque nous passons de sources officielles, publiées, à des témoignages recueillis durant

notre enquête, *a posteriori* des éléments relatés. C'est dans la deuxième partie du chapitre consacrée au premier projet d'entreprise de la Ma que nous nous appuyons largement sur ces récits contemporains. S'ils ne sauraient se prétendre représentatifs du ressenti de l'ensemble des acteurs de l'organisation à l'époque du projet et de sa mise en œuvre, ils permettent cependant de saisir la nature des tensions qui traversent la Ma à la veille de démarrer son second projet d'entreprise.

Notre propos sera divisé en deux parties, la première partie consacrée à l'histoire de l'organisation de sa naissance aux années 1990 et la seconde partie s'étendra sur le premier projet de l'entreprise lancé par la Ma en 1997 et dont la mise en œuvre s'étend jusqu'au milieu des années 2000. De manière assez traditionnelle pour une analyse historique, notre propos suit un plan chronologique, même si une plus grande attention est accordée à la période qui précède notre arrivée sur le terrain, puisque c'est au cours de cette période que se révèle véritablement le caractère hybride de la Ma. Dans la conclusion, nous revenons sur cette analyse historique en cherchant à identifier les logiques institutionnelles qui caractérisent les différentes périodes relatées, et ainsi à répondre à notre question de recherche.

La chronologie ci-après résume notre propos.

### Chronologie 3.1. L'histoire de la Ma





## **3 - 1. De la naissance aux années 1990**

### **3 - 1. 1. La genèse**

Lorsque la Ma est fondée, à Niort, en 1960, trois mutuelles d'assurance sans intermédiaires dédiées aux risques automobiles y sont déjà établies, couvrant trois secteurs professionnels : les artisans, les enseignants et les agriculteurs. C'est l'un des salariés de l'une de ces trois mutuelles d'assurance qui a, à la fin des années 1950, alors que l'assurance Responsabilité Civile Automobile est rendue obligatoire, l'idée de développer une offre pour les industriels et commerçants, jusqu'alors exclus statutairement de l'offre mutualiste. Cette idée étant rejetée par sa hiérarchie qui refuse d'ouvrir son sociétariat, elle aboutira à la création de la Ma peu de temps plus tard. Ce premier élément fondateur annonce les liens étroits que la Ma entretiendra avec ses mutuelles sœurs par la suite.

Dès le départ son développement est rendu possible par les ressources : humaines, matérielles et financières mises à disposition par deux de ses homologues niortaises au nom du principe de solidarité mutualiste. La mutuelle des artisans, en particulier, lui prête l'argent nécessaire pour constituer son fonds de garantie initial, et met à sa disposition du matériel informatique. Mais surtout, en 1961, les deux mutuelles concluent un accord de non-concurrence quand la mutuelle des artisans décide elle aussi d'élargir sa base statutaire. Cet accord évolue rapidement vers un partage des locaux dans les points d'accueil aux sociétaires à partir de 1964 avec une mise en commun progressive des ressources humaines ; les comptes restent néanmoins bien distincts, les deux parties mettant au point un système de compensation complexe du chiffre d'affaires au niveau des bureaux communs. On peut aujourd'hui considérer que cette implantation rapide et à peu de frais sur l'ensemble du territoire a été décisive dans le succès du projet Ma.

Très vite cependant, elle se distingue de ses « sœurs » mutualistes qui s'adressent à un sociétariat professionnel homogène. La Ma, elle, décide d'ouvrir son sociétariat très largement en accueillant, en plus des professionnels, l'ensemble des salariés de l'industrie et du commerce. Ce choix immédiat d'ouverture a des conséquences identitaires qui se ressentent encore aujourd'hui dans l'organisation. À défaut de pouvoir se construire, à l'instar de ses homologues mutualistes, en s'appuyant sur un « métier » structuré en association professionnelle, c'est auprès des syndicats de salariés qu'elle trouve le relai

nécessaire à la constitution et au développement de son sociétariat. La mobilisation bénévole de quelques individus – sociétaires ou salariés – dans un premier temps, puis le soutien des confédérations syndicales elles-mêmes, au premier rang desquelles la CGT et la CFDT s'avèrent en effet déterminants dans le succès que connaît la Ma rapidement.

Sur le plan technique également, la Ma marque une rupture dans le domaine de l'assurance automobile, tant vis-à-vis de ses concurrentes capitalistes que des ses partenaires mutualistes. En effet, elle met en place une politique relativement unique à l'époque : une tarification fondée sur des frais de gestion réduits, la segmentation et la sélection des risques et un produit d'assurance unique. Les jeunes conducteurs mâles de moins de 25 ans sont ainsi exclus du sociétariat durant les premières années de la mutuelle. Ces règles lui permettent de proposer, à son lancement, des tarifs assuranciers 30 à 50% inférieurs à la moyenne du marché.

En termes de gouvernance, elle adopte initialement un système de démocratie directe centralisé, où tous les sociétaires peuvent voter pour élire leurs administrateurs, dont la candidature se fait sur cooptation des membres du conseil d'administration en place. Le conseil d'administration est, de fait, réservé aux professionnels indépendants et exclut les sociétaires salariés. La fonction de président est par ailleurs distincte de celle de directeur général.

### **3 - 1. 2. Croissance et expansion**

A partir du milieu des années 1960 jusqu'aux années 1980, la Ma connaît une croissance exponentielle du nombre de ses sociétaires. En 1974 elle compte ainsi plus de 500 000 sociétaires. Ce chiffre quadruple au cours des années qui suivent. Elle rattrape rapidement ses grandes sœurs niortaises.

Cette période d'expansion reste très présente à l'esprit des membres de la Ma aujourd'hui ; l'ayant connu ou non, on se réfère fréquemment à cet âge d'or où « *l'on faisait la queue devant les bureaux de la Ma* » (*entretiens n°1, n°16, n°39*).

Dès 1967 en effet, des dispositions sont prises pour tenter de freiner les nouvelles adhésions : augmentation des tarifs et fermeture ponctuelle des bureaux.

On prend cependant également des dispositions pour soutenir la croissance : recrutement massif, déplacement et agrandissement des locaux, et surtout décentralisation, envisagée dès 1970 et mise en place quelques années plus tard.

L'organisation se transforme ainsi radicalement en un laps de temps relativement court et, semble-t-il, presque sans efforts pour conquérir de nouveaux sociétaires (entretien n°15).

En parallèle de cette croissance organique, la Ma engage très tôt sa diversification, puisqu'elle crée, en 1969, en partenariat avec trois autres mutuelles, un organisme de crédit automobile.

### **3 - 1. 3. Conflit et lutte de pouvoir : la victoire du véritable mutualisme**

De 1969 à 1973, en pleine période de croissance, la Ma est le théâtre d'une lutte pour le pouvoir entre le directeur général et le président. Le conflit se solde par la victoire du directeur général, une victoire qualifiée d'« idéologique », au cours d'un congrès que l'histoire officielle présente comme le véritable acte fondateur de la Ma. Cette crise apparaît ainsi fondamentale pour comprendre le socle identitaire de la Ma aujourd'hui, les dirigeants actuels en étant issus pour nombre d'entre eux.

L'histoire officielle sur laquelle nous nous appuyons – et que confirment nos entretiens avec des témoins de ces événements (discussion informelle avec interviewé n°30 le 2 juillet 2008) –, revient avec force de détails, d'extraits de discours et de documents d'archives sur ces événements. Le président d'alors y est présenté comme « *plutôt de droite* » ; « *professionnel indépendant, négociant en combustibles, peu convaincu par le mutualisme* » qui recherche son propre profit dans le projet de la Ma. Face à lui, le directeur général et co-fondateur de la mutuelle est dépeint, à l'opposé, comme un « *socialiste engagé* » et « *mutualiste convaincu* ». Cependant, c'est aussi un « *intellectuel* », polytechnicien devenu haut fonctionnaire d'État aux finances, expert dans le domaine des assurances et en particulier des mutuelles. Il passe ainsi, pour ses détracteurs, pour un « *technocrate* », à l'antithèse de la tradition corporatiste de la mutualité.

De fait, le directeur général dispose alors de très larges prérogatives dans une mutuelle dont le fonctionnement démocratique s'apparente davantage à une oligarchie qu'à une véritable

démocratie (cooptation et élections directes en assemblée générale à laquelle un nombre restreint de sociétaires – sur les près de 500 000 qu'elle compte déjà – peut se rendre).

Deux camps se forment ainsi à l'intérieur de l'organisation. Dans le même temps, des voix s'élèvent parmi quelques administrateurs et salariés représentants syndicaux pour dénoncer le fonctionnement politique de la Ma : ils pointent du doigt la nomination des membres du conseil d'administration par cooptation, l'organisation d'assemblées générales ultra confidentielles et l'absence de représentativité au sein des administrateurs au profit exclusif des professionnels de l'industrie et du commerce et aux dépens des salariés devenus pourtant largement majoritaires parmi les sociétaires.

Les salariés de la mutuelle s'élèvent également pour dénoncer leurs conditions de rémunération, qu'ils jugent en décalage fort avec la situation de prospérité et de croissance que connaît la Ma.

Le conflit trouve son dénouement dans le congrès annuel de la Ma de 1973, au cours duquel le conseil d'administration en place est renversé. Durant la période qui précède le congrès, le directeur général concentre tous ses efforts à tenter de rassembler un nombre suffisant de sociétaires ralliés à sa cause pour le vote qui s'annonce. Il obtient le soutien des représentants internes de la CGT et de la CFDT à la Ma, qui œuvrent conjointement au ralliement des sociétaires et permettent sa victoire. Au niveau confédéral, la CFDT refuse cependant de s'impliquer dans le conflit, au nom du principe d'autogestion qu'elle défend à l'époque. La CGT, en revanche, s'engage clairement dans le soutien au dirigeant mutualiste. Pour justifier sa position, elle invoque l'engagement du directeur général de sauvegarder l'emploi et d'améliorer les conditions de rémunération des salariés de la mutuelle ; cela constitue cependant un fait qui mérite attention car il entre en contradiction avec la doctrine de la confédération, opposée fondamentalement à la classe dirigeante mais aussi alors très critique vis-à-vis du fait mutualiste, qu'elle rejette en tant que voie réformiste.

Cette prise de position décisive des deux plus importants syndicats de salariés dans ce conflit scelle leur influence centrale dans la gouvernance future de l'organisation – influence qui perdure aujourd'hui et repose sur un équilibre très complexe entre participation aux instances dirigeantes, représentation des sociétaires salariés et défense traditionnelle de l'intérêt des travailleurs de la mutuelle.

Suite à ces événements l'organisation connaît un recentrage sur les « *valeurs du mutualisme et de l'économie sociale* » dont la « *démocratie* », le « *pluralisme* », la « *représentativité* » et le « *désintéressement* ». La liberté d'action de la direction générale vis-à-vis de la présidence est par ailleurs restaurée et inscrite dans les nouvelles règles qui s'écrivent consécutivement à l'assemblée générale.

### **3 - 1.4. Décentralisation et institutionnalisation : l'écriture des règles**

La période qui suit est ainsi marquée par l'institutionnalisation du fonctionnement politique de la Ma, en parallèle d'une croissance du sociétariat qui ne faiblit pas jusqu'en 1979. La Ma devient ainsi le premier assureur automobile en France en 1983. Dans le même temps, elle commence aussi à étendre son domaine d'activité au-delà de l'assurance dommage, décision prise à la suite du 1<sup>er</sup> « Congrès » de la Ma organisé en 1980 à Monte-Carlo et réunissant l'ensemble des délégués de sociétaires pour discuter des orientations futures de l'organisation. Cet événement annonce le début d'une suite de Congrès et projets participatifs et réflexifs qui visent à relancer, régulièrement, la dynamique d'évolution de l'organisation.

L'année 1974 marque le début du processus de décentralisation qui mènera, en 1987, à la création de régions largement autonomes. En 1974, la décision est justifiée par la volonté de soutenir une croissance qui réclame l'application du principe subsidiarité. Il ne s'agit cependant pas d'une véritable décentralisation mais plutôt d'une « déconcentration technique », les centres n'ayant par exemple aucune autonomie sur la tarification.

L'année suivante, les statuts sont modifiés, instaurant un système de délégation, le vote à bulletin secret en assemblée générale et autorisant le vote par correspondance pour l'élection des délégués. Ils établissent également un scrutin de liste à la proportionnelle, dans le but, encore, d'améliorer le fonctionnement démocratique mais aussi pour éviter que des « *minorités agissantes* » (Histoire de la Ma : 102) puissent prendre le pouvoir lors des assemblées générales. Il n'y a pas encore de règle formelle dans la constitution des listes soumises au vote, on pratique tacitement le « 50-50 » entre les représentants des sociétaires salariés et ceux des professionnels indépendants, cependant le consensus est fragile. En 1981, la part des délégués de sociétaires salariés est finalement fixée à 75%.

La première moitié des années 1980 est également marquée par la consécration des liens étroits que la Ma entretient depuis ses premières années avec le syndicalisme. En 1982 est signé un premier accord bilatéral de partenariat entre la Ma et la CGT. C'est la reconnaissance pour cette dernière d'un phénomène qu'elle a longtemps rejeté. Voici un extrait de leur déclaration commune au moment de la signature de l'accord :

*« Bien que la mutualité, notamment la mutualité d'assurance, se soit développée en parallèle du mouvement syndical, la CGT et la Ma estiment qu'il est de l'intérêt des travailleurs de France qu'une coopération active et confiante s'instaure entre elles dans le respect de l'indépendance de chacune (...) La CGT et la Ma sont attachées au développement d'un secteur économique autogéré que l'on évoque généralement sous le vocable « d'économie sociale » (...) »* (Histoire de la Ma : 119).

Quelques mois après l'accord avec la CGT – la presse dénonce alors la « satellisation » de la Ma par la CGT – les mêmes accords de reconnaissance sont signés avec la CFDT, puis un an plus tard, avec FO et la CFTC et enfin, en 1985, avec la CGC *« d'abord réticente à reconnaître la primauté de l'économie sociale sur l'économie capitaliste »* (Histoire de la Ma : 120).

La Ma trouve tout son intérêt dans ces accords qui lui offrent la possibilité de s'appuyer formellement sur une structure-relais de la même façon qu'ont pu le faire la mutuelle des enseignants avec le syndicat enseignant, et la mutuelle des artisans avec la chambre des métiers. Elle enregistre d'ailleurs 200 000 nouvelles adhésions immédiatement après les accords signés avec la CGT.

Dans le même temps est menée une réflexion pour une meilleure représentativité des sociétaires de la Ma. C'est le président de l'époque qui œuvre pour une représentativité fondée sur l'appartenance syndicale. Sa proposition suscite cependant des débats : d'autres, dont le président actuel, estimant le critère insuffisant et lui préférant « la militance sociale » comme « vrai ciment du pluralisme ».

Un consensus définitif est trouvé en 1985 : il prévoit de réserver sur les listes des candidats aux élections des délégués régionaux parmi les sociétaires 25% à la catégorie professionnelle fondatrice de la mutuelle que sont les professionnels indépendants de l'industrie et du commerce, 15% aux représentants de l'économie sociale et 60% aux salariés se réclamant d'un syndicat de salariés, la répartition des mandats au sein de ces 60% devant ensuite être

basée sur les résultats des élections prud'homales. L'organisation en tire cette conclusion : « *Pluralisme et consensus deviennent ainsi les deux piliers de la Ma* » (Histoire de la Ma : 123).

C'est donc durant cette période que les règles de gouvernance et de fonctionnement s'écrivent à la Ma, règles qui seront parachevées avec la décision de régionalisation qui suit immédiatement les accords avec les syndicats.

Dès 1985 en effet, est lancée l'idée de créer onze régions sur le territoire français. Ce projet ne vise plus à soutenir la croissance de la même façon que la décentralisation décidée en 1974. Il revêt cette fois une dimension principalement politique puisqu'il s'agit d'améliorer la démocratie en accordant une large autonomie aux régions. Démocratie et mutualisme sont explicitement associés : le président voyant dans la régionalisation « *l'expression du véritable esprit mutualiste* » (L'Histoire de la Ma : 129).

Cette référence au « *vrai* » induit une idée de progrès de l'organisation sur la voie du mutualisme. Le mutualisme s'incarnant ici dans le fait de se rapprocher du sociétaire pour d'une part entendre mieux sa voix et, d'autre part, faire naître en lui davantage de sentiment d'appartenance.

La décision de régionaliser la Ma, entérinée lors du 2<sup>ème</sup> Congrès de la Ma qui se tient à Paris en 1986, s'accompagne de deux textes fondateurs : La *Charte de l'institution* et le *Projet mutualiste*. L'histoire officielle compare la charte à la « Constitution de la 5<sup>ème</sup> République » et le projet mutualiste à la « Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen », qui énonce les règles « morales » qui guideront l'action de la Ma. L'institutionnalisation continue, donc, mais s'accompagne d'une volonté de changement qui apparaît nouvelle. A travers le projet mutualiste en particulier, on n'écrit plus seulement ce que l'on est à travers la façon dont on fonctionne mais aussi ce que l'on désire devenir ou ce que l'on tend à être.

On note que les deux textes sont élaborés par deux commissions restreintes à quelques membres de la direction générale, des représentants du conseil d'administration et des délégués et membres du personnel. Ils sont rédigés en l'espace d'un an. Nous nous trouvons donc encore loin de la démarche participative et démocratique que l'on trouvera dans le projet d'entreprise que nous étudions.

### 3 - 1.5. Le tournant des années 1990 : la remise en question

La période qui suit est marquée par un retournement de la conjoncture et une phase de remise en question pour la mutuelle, qui s'illustrent dans l'expression d'une volonté de changement et dans le développement d'une logique conjointe d'adaptation aux contraintes économiques de marché et de différenciation par les valeurs.

La régionalisation connaît ainsi un revirement rapide. Dès 1990 et 1991, à l'occasion d'un 3<sup>ème</sup> Congrès de la Ma, on décide de restreindre le champ d'action des régions face à l'explosion des frais généraux qu'elle a provoquée. Les régions ayant par ailleurs obligation de présenter des comptes équilibrés en échange d'une autonomie dans la fixation de leurs tarifs, cette hausse des frais généraux entraîne une hausse des cotisations qui se répercute sur la compétitivité de la Ma déjà mise à mal par une concurrence plus agressive. On révisé alors le projet mutualiste et la charte de l'institution en mettant l'accent sur l'adaptation et la réussite économique comme gages de la pérennité. « *Il faut savoir changer pour durer* », affirme alors le Président de la mutuelle.

Sur le plan économique en effet, l'âge d'or est révolu. Sans être défavorable, la conjoncture devient moins favorable, la croissance du sociétariat ralentit, et la réglementation, sous la pression des assureurs capitalistes, se durcit à l'égard des mutuelles en se standardisant sur le plan de la fiscalité et des exigences prudentielles (voir chapitre 1) ; enfin, les bancassureurs commencent à revendiquer des parts de marché de plus en plus importantes (archive n°3 : Ma, Histoire de l'Entreprise, 1987-1995, Focus Macroéconomique).

C'est au cours de cette période – la première moitié des années 1990 – que la Ma s'engage véritablement dans la diversification, en particulier vers l'assurance de personnes, secteur « *le plus exposé à la concurrence* » : « *la prévoyance individuelle, la prévoyance collective, la complémentaire santé et l'épargne vie deviennent des axes forts de développement* » (Histoire de la Ma : 148). La diversification est alors dans les discours directement associée à la modernité, et la modernité à la capacité à affronter la concurrence : « *Élargissement du sociétariat, diversification des produits, renforcement des services... À la fin de l'année 1996, la Ma est incontestablement plus « moderne », plus diversifiée – dans son offre comme dans son sociétariat – que cinq ou six ans plus tôt* » (Histoire de la Ma : 148).



La politique de diversification de la Ma ne se fait pas cependant sans risque pour sa pérennité.

Entre 1993 et 1995, elle traverse ainsi une crise financière importante, moins liée à une mauvaise gestion interne ou à une conjoncture défavorable sur le marché de l'assurance, qu'à des décisions d'investissement « *tous azimuts* » (Libération, 17 mai 1995) qui pèsent lourd sur ses résultats. La presse s'attarde particulièrement sur une « affaire » : une prise de participation majoritaire au cours des années 1980 dans une société d'investissement immobilier dans des centres commerciaux portant sur plusieurs milliards de francs qui s'avère désastreuse et vaut à l'entreprise un déficit de 300 millions de francs en 1994, déficit finalement publié après un rappel à l'ordre de son organisme de tutelle. Après plusieurs années à tenter sans succès de céder cette filiale pour se recentrer sur son cœur de métier, la Ma réalise finalement une plus-value lorsqu'elle parvient à conclure la vente en 2001. L'affaire ne sera cependant définitivement réglée qu'en 2008 après la vente du dernier centre commercial.<sup>152</sup>

Dans le même temps, le discours de la Ma évolue vers une revendication plus forte de son affiliation à l'économie sociale. On peut ainsi lire dans l'histoire officielle de la mutuelle :

*« c'est précisément au moment où l'environnement se fait de plus en plus hostile et la concurrence de plus en plus rude que la mutuelle choisit de réaffirmer pleinement les aspirations communautaires qui sont les siennes et qui la rattachent au monde de l'économie sociale »* (Histoire de la Ma : 106).

Ce que l'on qualifie de « réaffirmation » est en réalité une nouveauté sur deux plans : d'une part la Ma communiquait auparavant peu sur sa spécificité mutualiste comme valeur ajoutée pour le sociétaire, mais surtout elle communiquait tout simplement très peu. Elle s'est en effet montrée longtemps réticente au marketing, dont les discours sont inévitablement entachés d'un soupçon de facticité.

L'enjeu désormais de la stratégie de communication de la Ma est « *de se distinguer en mettant en avant ce qui fait sa véritable originalité* » (Histoire de la Ma : 142).

---

<sup>152</sup> Libération, 17 mai 1995 ; 19 juin 1995 et 8 décembre 1995 ; Les Échos, 22 février 1996 et 12 Novembre 2001 ; Le Point, 3 mai 1997 ; LSA.fr, 28 février 2008.

En 1993, la Fondation Ma est créée, avec pour rôle de « *lutter contre les inégalités* », (Histoire de la Ma : 147) au premier rang desquelles le chômage.

Elle prend également en charge la formation « mutualiste » des salariés. Si cette initiative semble s'inscrire dans la vocation sociale de la Ma, elle ouvre également la voie à une dissociation de l'activité sociale de l'activité économique de marché.

## **3 - 2. Le premier projet d'entreprise de la Ma**

Dès 1995-1996, la Ma renoue avec les excédents (Le Point, 3 mai 1997), elle s'engage par ailleurs, en 1997, dans un chantier de grande ampleur en lançant son premier « projet d'entreprise ». Il convient de s'attarder sur ce projet d'entreprise dont la mise en œuvre nous mène jusqu'à la deuxième moitié des années 2000 et à la préparation du second projet d'entreprise, qui constitue l'objet principal de notre thèse. Ce qu'il s'est passé dans ce premier projet nous donne en effet des clés d'analyse pour saisir les enjeux du second.

### **3 - 2. 1. L'impératif du projet**

L'histoire officielle – qui reste floue (voire muette : il n'y est pas fait mention dans la revue « Ma, Histoire de l'entreprise ») sur les événements qui ont plongé la mutuelle dans la crise peu de temps auparavant – évoque un contexte général défavorable et le « *manque de réelle stratégie* » d'une entreprise qui s'est « *laissée porter par le succès d'une époque sans se rendre compte que les temps étaient en train de changer* » (citation d'un dirigeant de l'époque, Histoire de la Ma : 149) pour expliquer le lancement de ce premier projet d'entreprise.

Le projet est initialement présenté comme étant dans la « *continuité* » du projet mutualiste établi à la suite de la régionalisation en 1987, à ceci près qu'il entend associer « *le corps et l'âme, la dimension physique et la dimension morale et sociale* » (citation d'un dirigeant de l'époque, Histoire de la Ma : 153) de la mutuelle dans un même texte, quand le projet mutualiste, lui, se concentrait sur l'« *âme* », c'est-à-dire, les valeurs, principes et aspirations de la mutuelle. Cette recherche de dualité transparait également dans la liste des « points d'ancrage » du projet : « *Être compétitif sans cesser d'être mutualiste* » ; « *Être adapté aux besoins sans pour autant abandonner le principe de solidarité* » ; « *Être performant sans déshumaniser l'entreprise* » ; etc. (citation d'un dirigeant de l'époque, Histoire de la Ma : 153, nous qui soulignons).

*A posteriori*, le projet est par ailleurs décrit comme une « *nécessité vitale* », devant conduire à une « *remise à plat totale* », à une « *révolution* », à une « *remise en cause radicale* », à un « *grand chambardement* », etc. (Ma, Histoire de l'Entreprise, 1996-2005) : les superlatifs du changement ne manquent pas pour qualifier l'ambition du projet et ses effets.

### 3 - 2. 2. L'élaboration du projet

#### Un essai de démocratie participative

Son élaboration se veut participative et démocratique, réunissant 82 membres (administrateurs, dirigeants nationaux et régionaux, cadres des régions et représentants syndicaux) répartis en 5 commissions thématiques, sous la supervision d'un comité de pilotage comptant une dizaine de personnes, lui-même répondant au conseil d'administration, qui a « *défini la structure du projet d'entreprise (...) et les thèmes qui s'y rapportent, a constitué le comité de pilotage et validera le projet* » (archive n°66). Chaque région est également invitée à contribuer à la réflexion sur les thèmes identifiés. Certains thèmes sont cependant exclus des débats des régions : « *la rationalisation de l'organisation du siège et de l'entreprise, l'optimisation financière et fiscale et la réflexion sur la politique de fonds propres et le contrôle des filiales* » (archive n°66).

Enfin, des contributions individuelles peuvent être proposées par l'ensemble des salariés et des élus par le biais de boîtes aux lettres.

Cependant, cette non-discutabilité des questions financières et économiques par les régions laisse s'interroger sur la nature de la démocratie prônée ou le statut accordé à ces thèmes : soit que ces questions soient considérées comme trop complexes et stratégiques pour être discutées par des non-experts ; soit que ces thèmes, « *techniques* », n'appellent pas de débat mais seulement des décisions, décisions qui n'ont pas vocation, éventuellement, à faire consensus ; soit enfin – ces alternatives n'étant pas exclusives – que le caractère participatif et démocratique du projet se limite à une application du principe de subsidiarité où chacun n'a vocation à discuter que ce qui le concerne directement.<sup>153</sup>

---

<sup>153</sup> A noter que la commission nationale qui traite de ce thème est également la plus confidentielle, avec seulement 9 participants – hors délégués syndicaux, dont le nombre n'est pas connu – contre 12 à 17 pour les autres commissions.

## Un projet orienté vers la performance

Cinq thèmes sont ainsi discutés par les commissions :

1. « Réaffirmer l'ambition centrale de la Ma d'être la mutuelle de référence. »
2. « Comment répondre aux besoins et aux attentes des sociétaires ? »
3. « Comment optimiser l'entreprise ? 1/2 : Optimisation de l'organisation »
4. « Comment optimiser l'entreprise ? 2/2 : Optimisation financière et fiscale »
5. « Comment construire autour de la Ma un complexe intégré et partenarial ? »

Le texte du projet s'organise autour de ces cinq thématiques. La première faisant l'objet du préambule, et les quatre suivantes de trois chapitres distincts, les thèmes 3 et 4 étant regroupés en un seul chapitre. On note que le thème 4 : « *Optimisation financière et fiscale* », comprend un item à propos de la « *rationalisation* » du siège et de l'entreprise. L'idée de rationalisation est donc explicite dans la visée du projet.

De manière générale, la dimension économique y apparaît largement prédominante : « *Moderniser la mutuelle, optimiser son fonctionnement, améliorer la performance de tous les services : tels sont bien, de fait, les objectifs que se fixent [les pilotes du projet]* » (Ma, Histoire de l'Entreprise, 1996-2005 : 2).

### **3 - 2.3. La mise en œuvre du projet : Mutuelle 2000 ou l'organisation idéale**

#### Le déploiement du projet

Au terme de la réflexion des commissions, un texte est adopté, qui donne lieu à l'identification d'une vingtaine de plans d'action, regroupés sous le titre : « Mutuelle 2000 ». La Ma ouvre alors une nouvelle phase de travail : le déploiement. Dans un premier temps, il s'agit de réaliser un audit approfondi des services (dans les régions), afin de repérer les « *meilleures pratiques* » qui auront vocation à être généralisées à l'ensemble de la mutuelle, mais aussi, le cas échéant, « *pointer* » « *ce qui ne va pas* ». Cet audit est conduit par des cadres mobiles du groupe en binôme avec un consultant d'un cabinet spécialisé en management pour former des équipes que l'on appelle « *tasks forces* ». (Ma, Histoire de l'Entreprise, 1996-2005 : 8).

L'objectif de cet audit est de faire émerger une organisation cible qui pourra ensuite être généralisée à toute la Ma : il s'agit ici de « *faire converger toutes les organisations régionales vers une seule organisation, réputée la meilleure pour tous* » (citation d'un participant au dispositif, Ma, Histoire de l'Entreprise, 1996-2005 : 8).

L'audit dure un an. S'engage ensuite un travail de « définition » de « l'organisation cible » qui dure neuf mois. Au cours de cette période, les acteurs engagés dans la phase d'audit rédigent la synthèse de leurs observations sous la forme d'un *Précis de stratégie opérationnelle*, qui constitue une « *véritable bible de 2000 pages qui définit (...) ce que doit être l'organisation idéale* » (Ma, Histoire de l'Entreprise, 1996-2005 : 10).

Après la phase de déploiement, suit la phase d'installation du projet.

## L'installation du projet

### *Structuration interne et ouverture sur l'extérieur*

Au plan organisationnel, en quelques années, l'entreprise renforce considérablement sa structuration. De nouvelles directions centrales apparaissent entre 2000 et 2002 : une direction des ressources humaines – moins en charge d'améliorer le statut social des salariés, déjà « *très évolué* »<sup>154</sup> que de « *d'introduire à tous les niveaux les meilleures pratiques, redéfinir les métiers, faire émerger de véritables managers* » etc. (citation d'un participant au dispositif, Ma, Histoire de l'Entreprise, 1996-2005 : 18) ; une direction financière – en charge « *d'assainir le bilan* », de « *vendre les actifs peu sûrs* »<sup>155</sup> et d'améliorer les ratios de solvabilité<sup>156</sup> ; une direction Internet et, pour finir, une direction « *Marchés et Produits* ». Ces deux dernières directions témoignent à la fois d'une orientation commerciale du projet, et d'une volonté d'innovation. Sur le plan de l'offre il s'agit en effet de « *réfléchir sur les nouveaux produits et identifier les nouvelles tendances* » ; tandis que sur le plan de l'information et de la communication, il s'agit de « *prendre de l'avance* » par rapport à un marché qui à ce moment-là se « *détourn[ent] d'Internet à cause de l'éclatement de la bulle* » (citation d'un participant au dispositif, Ma, Histoire de l'Entreprise, 1996-2005 : 18).

En 2001, on crée également des « *comités stratégiques* » qui visent à s'assurer de la « *cohérence* » des chantiers engagés et, en 2004, une direction « *Organisation et conduite du*

---

<sup>154</sup> En 1999, la mutuelle passe aux 31h30 de travail hebdomadaire pour les salariés non cadres.

<sup>155</sup> En particulier : les actifs immobiliers. Voir la crise qui précède le projet et dont il faut continuer de gérer les conséquences.

<sup>156</sup> De fait, les fonds propres de la mutuelle quadruplent en l'espace de 10 ans.

changement », qui tend à faire penser que cette dynamique de changement se veut permanente.

A la tête de ces nouvelles directions, on trouve le plus souvent des professionnels recrutés pour l'occasion : qui, un ancien du GAN, qui, un « *professionnel de la distribution par Internet d'articles de sport* », qui, un ancien du groupe Banques Populaires...

Deux axes principaux se dégagent de ces évolutions : la structuration interne, à laquelle participent la professionnalisation des acteurs, la division des tâches, la recentralisation de l'activité par le renforcement du rôle du siège social, et le recentrage de l'activité sur l'assurance par la cession des actifs immobiliers ; et l'ouverture sur l'extérieur, à laquelle participent les investissements en communication et en conception de nouveaux produits, l'attention portée au sociétaire, les recrutements à l'extérieur, mais aussi l'ouverture aux marchés financiers<sup>157</sup>.

### *Redéfinition des rôles opérationnels*

Au plan opérationnel, le projet d'entreprise – ou plutôt Mutuelle 2000 – se traduit par une transformation radicale du rôle du conseiller en point d'accueil ainsi que de celui du gestionnaire de sinistres en centre de gestion.

L'objectif poursuivi est double, il s'agit à la fois d'améliorer la *qualité* de la relation entre les conseillers et les sociétaires et d'améliorer la « *performance commerciale* »<sup>158</sup>. L'enjeu est de faire évoluer le conseiller de vente d'une approche « technique » de sa relation avec les sociétaires et de son métier en général vers une approche « commerciale », centrée sur la vente.

Comme l'indique le témoignage d'un consultant externe qui est intervenu, dans les années 1990, dans ce travail de transformation de la relation avec le sociétaire en analysant les lettres qui étaient adressées par la Ma à ses assurées, la Ma souffrait en effet à cette époque d'un « *déficit en matière relationnelle* » :

---

<sup>157</sup> En 2004, la Ma demande sa notation financière auprès de l'agence « Moody's », pour lui permettre « *d'emprunter facilement sur le marché de la dette. Condition indispensable pour [se] développer* » (citation d'un participant au dispositif, Ma, Histoire de l'Entreprise, 1996-2005 : 18).

<sup>158</sup> « *L'un des objectifs de Mutuelle 2000 dans le réseau a été l'amélioration de la performance commerciale.* » (Ma, Histoire de l'Entreprise, 1996-2005 : 10)

*« Les lettres étaient froides, juridiques... c'était un discours de technicien, très honnête, des gens plein de valeurs, pour qui il n'y avait pas à s'adapter à l'autre (la communication avait été bannie par [l'ancien directeur général], qui avait dit : « la communication, c'est le bouche à oreille »). Il fallait faire une révolution copernicienne, tout tournait autour des dossiers, les gens étaient des dossiers, on les appelait « les dossiers » d'ailleurs. Une phrase type (...) quand on écrivait au client était : « Pour la bonne tenue de mon dossier... ». On imaginait [que les conseillers de sociétaires étaient] des gens qui avait un délire obsessionnel, mais pas des gens qui étaient en train de résoudre un problème. (Et je ne vous parle pas de la mention : « Objet : Sinistre : Décès » [sur les courriers adressés aux sociétaires]) » (Entretien n°45 – Consultant externe).*

Le changement ne porte cependant pas tant ici sur une restructuration ou une redéfinition formelle des règles de fonctionnement, que sur un changement « d'état d'esprit », comme l'indique le témoignage ci-dessous :

*« Le principal défi à relever était celui de la relation commerciale avec les sociétaires. Les années fastes de la Ma avaient poussé nombre de nos collaborateurs à se considérer davantage comme des conseillers que comme des vendeurs. Ils passaient une bonne partie de leur temps sur les actes de gestion et le back office, et ce, aux dépens de la relation directe avec le sociétaire. C'est d'abord cet état d'esprit qu'il a fallu changer » (Citation d'un participant au dispositif, Ma, Histoire de l'Entreprise, 1996-2005 : 10).*

Pour les pilotes de ce dispositif, les moyens mis en œuvre pour faire évoluer le rôle du conseiller servent en même temps l'objectif commercial et l'objectif qualité. L'exemple ci-dessous de la création d'un « point d'accueil téléphonique sortant », c'est-à-dire une plateforme d'appel téléphonique pour appeler les sociétaires en est une illustration :

*« Le point d'accueil téléphonique sortant a considérablement amélioré nos rapports avec les sociétaires. C'était la première fois que l'on se donnait les moyens d'appeler les sociétaires chez eux, jusque vers 19h30, pour leur proposer de nouveaux produits correspondant à leurs besoins ou à leur situation familiale, mais aussi afin de combler un important déficit en matière relationnelle avec nos assurés » (Citation d'un participant au dispositif, Ma, Histoire de l'Entreprise, 1996-2005 : 14).*

### 3 - 2.4. Bilan des transformations

Acteurs du projet comme employés expérimentant sa mise en œuvre voire élus qui observent le déploiement, tous s'accordent sur l'ampleur des transformations que connaît l'organisation au cours des années qui suivent le projet et sa mise en œuvre. Si la mise en œuvre du premier projet d'entreprise concorde avec l'intensification des efforts de diversification de la Ma (Entretien n°44, Haut cadre dirigeant), les transformations engendrées par le projet concernent principalement la rationalisation des méthodes de travail (Entretien n°44, Haut cadre dirigeant) et l'évolution de la culture d'entreprise.

#### Changement radical et résistances au changement

L'histoire officielle admet que ces transformations ont engendré des résistances et des « difficultés » liées au changement de paradigme de la relation-client :

*« Pour les plus anciens collaborateurs du réseau, l'accent mis sur la vente a été difficile à gérer. Il y a eu clairement des résistances et des tensions »* (Citation d'un participant au dispositif, Ma, Histoire de l'Entreprise, 1996-2005 : 20)<sup>159</sup>.

Les conclusions retiennent cependant le fait que ces changements ont finalement été *acceptés, compris* :

*« Ce qu'a vraiment changé Mutuelle 2000, c'est l'esprit maison. Pour la première fois dans son histoire, dans le cas de l'identification des meilleures pratiques, chacun **a accepté** de se comparer à l'autre, de se positionner par rapport à son collègue d'une autre région. La culture de la comparaison, donc de la transparence, est le premier grand apport de Mutuelle 2000. Le second est la culture du changement. L'entreprise **a compris** qu'il fallait savoir se remettre en cause et qu'il ne fallait pas forcément considérer le changement comme une menace. Je crois qu'aujourd'hui tout le monde, ou presque, **l'a compris**. »* (Citation d'un participant au dispositif, Ma, Histoire de l'Entreprise, 1996-2005 : 20, nous qui soulignons).

---

<sup>159</sup> L'ouvrage précise, plus loin : *« Dans les centres de gestion aussi, on compte quelques résistances, notamment parmi le personnel obligé de changer d'activité. »*



En écho à l'histoire officielle, les employés reconnaissent la nécessité – « *il fallait le faire* » (Entretien n°15 – Responsable de point d'accueil) – de se remettre en question face à l'évolution du marché et de l'environnement concurrentiel (Entretien n°14 – Conseiller-vente) et estiment que cette nécessité a été comprise : « *les gens ont compris qu'on n'était plus seuls au monde* » (Entretien n°38 – Délégué syndical représentant du personnel).

Ils témoignent par ailleurs des progrès réalisés sur le plan de la relation avec le sociétaire : « *Il y a vraiment une approche client qui est plus développée que par le passé. C'est peut être des valeurs qui existaient à la base et qui sont régénérées aujourd'hui et qui avaient été oubliées, peut-être, à un moment donné* » (Entretien n°14 ; voir aussi entretien n°15) et confirment la radicalité du changement qui a traversé l'organisation<sup>160</sup> : « *changement fondamental* » (Entretiens n°26 – Délégué régional représentant des sociétaires), « *changement majeur* » (Entretien n°38 – Délégué syndical représentant du personnel), qui « *révolutionnait* » leur « *façon de travailler* » (Entretien n°14 – Conseiller-vente).

Cependant, ils expriment un ressenti très fort vis-à-vis de ces évolutions, laissant penser qu'elles ont causé un véritable traumatisme à une partie des salariés de l'entreprise. Dans nos entretiens avec les employés en relation avec le sociétaire ou travaillant en centre de gestion des sinistres, il est en effet question de « *profond bouleversement* », de « *drame* », de « *mal-être* », de « *dégâts humains* », d'un premier pas « *très douloureux* », d'une entreprise devenue « *assez inhumaine* », de « *gens* » qui ont été « *profondément déstructurés* » (Entretiens n°s 14 ; 38 ; 24 ; 17 ; 15, voir le détail des témoignages en annexe 7).

## Dévalorisation du travail, politique du chiffre et évolution subie

Plusieurs éléments sont invoqués pour expliquer ce ressenti.

Tout d'abord, les témoignages désignent la diminution de la valeur ajoutée du travail du conseiller ou du gestionnaire, en lien avec la rationalisation des tâches et une plus stricte division du travail :

---

<sup>160</sup> Sur les douze salariés interrogés qui ont commencé à travailler dans l'entreprise avant, ou au moment du projet d'entreprise, une seule n'est pas en mesure de l'évoquer car elle « *ne se souvient pas.* » Pour les autres, nous avons sélectionné ici quelques extraits significatifs. Voir en annexe pour l'intégralité des témoignages relatifs à cette période.

*« Il y a 20 ans il n'y avait pas de plate-forme téléphonique et les points d'accueil étaient très importants et ils géraient plusieurs métiers, donc il y avait dans les points d'accueil une impression de fièvre. (...)*

*Ensuite, il y a eu un soin plus grand qui a été apporté à l'accueil, au service du client. Il y a des services qualité qui se sont installés dans les régions donc l'accueil a été beaucoup mieux, beaucoup plus soigné, il y a eu des services téléphoniques, on a séparé les métiers du réseau et les OPGA, donc c'est-à-dire qu'il n'y a pas eu dans les réseaux de tâches sans valeur ajoutée. Je dirais que c'est ça surtout la principale évolution. Maintenant les conseillers des bureaux reçoivent les sociétaires. Point »* (Entretien n°15 – Responsable de point d'accueil).

Dans un second temps, les interviewés évoquent largement la logique du chiffre, la pression aux objectifs (qualifiée de « *batonite* », Entretien n°17 – Délégué syndical représentant du personnel), la mesure et l'évaluation de la performance :

*« Moi je trouve qu'il y a un certain mal-être de la part des salariés, qui ne se sentent pas forcément compris, tu vois toutes les réunions qu'on fait chaque semaine c'est les chiffres, les chiffres, les chiffres et je crois que à un moment donné, la Ma peut-être aura un problème vis-à-vis des salariés »* (Entretien n°14 – Conseiller-vente).

*« On est arrivés sur la notion d'objectif et de profit individuel, on est arrivés sur la notion de norme (...) On est passés véritablement dans une logique de chiffre, de production, d'objectifs, voire poussés beaucoup plus loin qu'on aurait pu le croire, tout au moins au niveau du réseau, au niveau du commercial (...) Il n'y a pas mort d'homme heureusement, mais quand on arrive et que leur première préoccupation du matin, c'est de dire, qu'est-ce que je vais pouvoir vendre, et que la seule préoccupation du soir c'est de demander à leur collègue qu'est ce que tu as vendu aujourd'hui... »* (Entretien n°38 – Délégué syndical représentant du personnel).

Enfin, ils mettent en avant le caractère subi de ces évolutions :

*« Sans pour autant remettre en cause la crédibilité de la Ma, dans les 15 dernières années, il y a tellement de choses qui ont changé (dans les contrats, dans les process),*

*on les a toujours subies. Ce qu'on nous dit d'appliquer, on applique* » (Entretien n°16 – Conseiller-vente).

Ces évolutions semblent par ailleurs marquer un décalage, une rupture avec la lettre du projet, d'où le sentiment d'un délégué de sociétaires au niveau régional ayant participé à son élaboration (Entretien n°26) d'avoir été « piégé ».

### La remise en cause du modèle mutualiste ?

Finalement, le caractère « mutualiste » de ces évolutions est mis en cause. Elles sont désignées comme une adaptation au modèle capitaliste – sans nécessairement par ailleurs que cela soit perçu de manière critique (e.g. Entretiens n°s 14 ; 15 ; 16) – mais en laissant penser à une dérive isomorphique du modèle :

*« Mutuelle 2000 (...) a mis en place (...) une organisation qui [a] transformé les chefs de bureaux de techniciens, en managers, tous ces systèmes-là, tout le fait qu'on a changé le type de fonctionnement, pour aller plus vers un fonctionnement tel qu'on peut le connaître actuellement dans toutes les autres boîtes bancaires ou d'assurance »* (Entretien n°26 – Délégué régional, représentant des sociétaires).

Le mutualisme est éventuellement perçu comme une façade, un affichage de valeurs qui n'a pas de réalité dans le fonctionnement de l'entreprise :

*« Le mutualisme, [c'est] seulement une vitrine. Vis-à-vis des salariés, il n'y a plus de fonctionnement mutualiste (...) En interne, [la Ma] fonctionne comme une société capitaliste »* (Entretien n°24 – Employé en centre de gestion).

*« (...) Au niveau des objectifs, du nombre de contrats faits, tous les jours on sait ce qu'on a fait. Est-ce que ça rentre dans le mutualisme ? Je ne pense pas »* (Entretien n°16 – Conseiller-vente).

## Conclusion

En premier lieu, nous retenons que la Ma naît *moderne*. Non seulement son approche de l'assurance au moment de sa création entre en rupture radicale avec les pratiques dominantes

des assurances traditionnels, mais par sa décision d'ouvrir largement son sociétariat, elle se distingue de ses consœurs et les distance rapidement en nombre de sociétaires. Ce sociétariat ouvert à une grande majorité de la population active revêt en effet un caractère hétérogène qui rompt avec la conception qui prédomine selon laquelle le mutualisme se fonde sur une communauté (Thornton *et al.* 2012 : 68).

De plus, si la logique *welfare* est bien présente dans le modèle de Ma – elle s'illustre notamment dans le principe de solidarité qui prévaut dans ses relations avec les autres mutuelles niortaises dans les premières années qui suivent sa création – il semble cependant surtout répondre à une logique technique. En effet, la Ma est d'abord tournée vers la gestion de ses équilibres de gestion et le souci de proposer les tarifs les moins chers possible, grâce à l'expertise technique de ses employés. Pour cela, elle transige avec les principes mutualistes, inscrits dans une logique *welfare*, de non sélection des risques et de non segmentation des tarifs.

En réalité, la logique *welfare* commence réellement à s'exprimer dans le fonctionnement de la Ma à partir des années 1980 et de la construction politique de l'organisation, qui définit les règles et les principes de gouvernance. Le caractère démocratique du système de gouvernance s'établit alors autour de la délégation, la représentativité et la décentralisation, tandis que la prise de décision repose sur deux principes : consensus<sup>161</sup> et pluralisme (section 3.1.4).

L'élément déclencheur de cette dynamique a été la lutte pour le pouvoir qui a opposé, au début des années 1970, le président et le directeur général de la Ma (section 3.1.3). Dans les enjeux de ce conflit nous retrouvons une opposition entre logique professionnelle et logique technique et entre logique de marché et logique *welfare*.

A ce moment là, logique technique et logique *welfare* apparaissent incarnées par une même personne : le directeur général, qui est qualifié de « technocrate », « expert en assurance » ; et en même temps se revendique du « véritable mutualisme », et s'engage politiquement dans la défense de valeurs sociales ; à l'opposé, le président de l'époque est dépeint comme l'incarnation d'une logique professionnelle : il est « professionnel indépendant », « négociant en combustible », et, dans une visée corporatiste, privilégie l'intérêt de ses pairs en excluant les sociétaires salariés de la gouvernance. On peut néanmoins voir dans cette attitude, également une logique de communauté, où la recherche du bien commun se limite aux

---

<sup>161</sup> Il est à noter que la référence au consensus comme principe central du mode de gouvernance disparaît des revendications de la Ma sur son site institutionnel entre 2008 et 2012.

frontières d'un entre soi. Ses actions, telles que relatées dans l'histoire officielle, renvoient également à une logique de marché : il recherche un profit individuel en remettant notamment en cause le principe de bénévolat du président. Sa posture est ainsi finalement dénoncée comme proche de celle des assureurs traditionnels, en opposition radicale avec la voie mutualiste.

La victoire du directeur général sur le président consacre ainsi la victoire du mutualisme, et, par là, de la logique *welfare*. À ce moment là, comme l'illustre l'extrait de l'accord de la Ma avec la CGT (section 3.1.4) qui associe l'autogestion à l'économie sociale, c'est le mode de gouvernance plutôt que les préoccupations sociales ou sociétales ou encore le rapport au profit, c'est le fonctionnement politique, plutôt que les valeurs, qui définissent l'économie sociale et caractérisent la logique *welfare*.

À partir de la décision de régionalisation en 1985, qui parachève la construction politique de la Ma en tant que mutuelle, la logique *welfare* – qui sous-tend cette évolution – commence alors à prendre le pas sur la logique technique. En effet, il apparaît rapidement que la régionalisation, à la différence de la « déconcentration technique » réalisée quelques années auparavant, fait baisser le niveau d'efficacité de la Ma dans la gestion des sinistres. Pour autant, si elle est rapidement réformée, elle n'est pas remise en cause.

Cette logique *welfare* est pourtant rapidement confrontée, à partir des années 1990, alors que la conjoncture économique devient moins favorable, à la montée en puissance de la logique de firme et de la logique de marché (section 3.1.5), qui atteignent leur pleine expression dans la mise en œuvre du premier projet d'entreprise (section 3.2).

Au début des années 1990, la logique de firme et la logique de marché commencent à se manifester à travers la politique d'investissements périlleuse menée par la Ma dans le secteur immobilier. Les décisions prises alors contrastent avec la rigueur des débuts de la mutuelle dans la gestion de ses équilibres techniques. Elles vont également contre le principe de transparence vis-à-vis des sociétaires, principe pourtant central dans une gouvernance qui se veut démocratique. Logique de marché et logique de firme s'opposent donc ici à la fois à la logique technique et à la logique *welfare*.

Avec le lancement du premier projet d'entreprise à la fin des années 1990, la Ma concentre son attention sur l'amélioration de la performance commerciale et la rationalisation des processus internes, traduisant à nouveau l'expression d'une logique de firme – à travers la

focalisation sur la vente pour stimuler la croissance et non plus seulement l'accompagner – et d'une logique de marché – à travers une focalisation sur l'amélioration de la performance économique – comme en témoignent les commentaires recueillis (section 3.2.4).

Cette évolution se présente à la fois comme nécessaire, désirable car en lien avec la modernité, et, au-delà, comme la correction d'une dérive passée liée à un contexte d'abondance désormais révolu (section 3.2.3).

Les différents « points d'ancrage du projet » (section 3.2.1) font apparaître le mutualisme et les valeurs qui y sont attachées en tension avec la performance économique et l'adaptation aux besoins. Cette dualité laisse à penser que l'organisation ne cherche plus désormais à progresser dans le sens du mutualisme, entendu comme s'inscrivant dans une logique *welfare*, mais considère qu'elle a atteint un stade de référence, duquel il convient de ne pas trop s'éloigner.

Pour autant, le projet revendique un progrès sur le plan démocratique, ce qui va dans le sens d'une logique *welfare*, puisque c'est le premier projet à s'inscrire dans une telle démarche participative (section 3.2.2). Cependant, cette démarche connaît un certain nombre de limites puisque certains thèmes – relatifs aux questions économiques et financières – sont exclus des débats en région et qu'elle n'évite pas, par ailleurs, la manifestation de fortes résistances en interne au moment de la mise en œuvre du projet (section 3.2.4). La critique exprimée par les acteurs que nous avons rencontrés porte d'ailleurs moins sur le fond des orientations qui ont été prises que sur la manière dont elles ont été mises en œuvre. Les témoignages laissent ainsi conclure à une implication limitée des employés non cadres à ces décisions alors qu'ils sont les principaux acteurs concernés par les changements adoptés et, au-delà, ils laissent croire à une rupture entre la phase de mise en œuvre et la phase d'élaboration.

Émerge par ailleurs dans la mise en œuvre du projet d'entreprise le souci d'une meilleure qualité de la relation avec le sociétaire et d'une meilleure prise en compte de ses besoins. Cette volonté répond à la fois aux objectifs commerciaux mentionnés plus haut, qui s'inscrivent dans une logique de firme et une logique de marché, mais également à des valeurs mutualistes : à travers une plus grande attention aux besoins et attentes des sociétaires pour mieux servir leurs intérêts, ce qui renvoie à une logique *welfare*. Cette approche orientée

vers la *qualité de la relation* avec le sociétaire s'oppose ici à la logique technique<sup>162</sup> qui a prévalu au cours des premières décennies de la mutuelle.

Sur le plan de la stratégie de marché poursuivie à l'issue du projet, on retrouve à nouveau une logique de firme. Avec une croissance qui n'est plus soutenue par l'arrivée de nouveaux sociétaires – le marché ayant atteint la maturité –, la Ma prend, à partir des années 2000, le virage de la diversification dans l'ensemble des secteurs de l'assurance et des services, diversification qui se fait par le biais de fusions ou de partenariats. Même si, comme le montre la diversification dans le crédit automobile dès la fin des années 1960 (section 3.1.2), la logique de firme est apparue très tôt à la Ma, c'est vraiment au cours de la dernière décennie qu'elle connaît sa véritable expression.

De manière générale, durant la période de montée en puissance de la logique de firme et de la logique de marché à partir des années 1990, la logique *welfare* ne disparaît pas mais se manifeste alors davantage sur le plan axiologique que sur le plan politique, ouvrant la voie à une dissociation de l'activité économique et de la vocation sociale. Le « Projet Mutualiste », la création de la fondation Ma et la politique de communication externe sont des exemples de cette tendance. Cependant, au-delà d'une progression vers le mutualisme, le souci de faire valoir des valeurs semble répondre en partie à la menace de banalisation que font peser les concurrents capitalistes.

En résumé, si la Ma est née moderne, elle ne semble pas être née hybride. Le développement économique exceptionnel qu'elle connaît au cours de ses premières décennies d'existence est en effet marqué par un progrès quasi continu sur la voie de la gouvernance démocratique puis de l'engagement sociétal et de la qualité, sans que l'expression de cette logique *welfare* semble, dans un premier temps, entrer en tension avec la logique technique en place. C'est quand le marché commence à atteindre le stade de la maturité, que la croissance ralentit alors que la concurrence se fait plus forte, qu'elle se trouve à devoir arbitrer entre des logiques en tension, à devoir trouver un équilibre entre « *son corps* » et « *son âme* » (section 3.2.1). Ainsi, à l'aube d'entamer un second projet d'entreprise, qui témoigne d'une ambition sans précédent sur le plan participatif, la Ma est une organisation qui semble avoir un peu oublié la logique technique qui la caractérisait à ses débuts et présente désormais des traits largement hybrides : entre logique de marché, logique de firme et logique *welfare*. Et, bien que notre

---

<sup>162</sup> Logique technique exprimée à travers le « discours technicien », les lettres « juridiques », et le souci de « bonne tenue » des « dossiers » des conseillers de sociétaires (section 3.2.3).

échantillon réduit de témoignages ne nous permette pas de tirer des conclusions générales sur les représentations internes, il révèle néanmoins l'existence de tensions, d'un sentiment d'une dissonance entre les valeurs et les ambitions prônées par la Ma et ses pratiques sur le plan managérial et commercial, et la crainte, chez certains acteurs, de dériver vers un modèle capitaliste de l'assurance, où le caractère mutualiste de la Ma ne tiendrait plus alors qu'à des actions sociales découplées de son activité et à un affichage symbolique de valeurs et de règles.

L'enjeu principal du second projet d'entreprise de la Ma se trouve ainsi dans la réponse qui sera apportée à ces tensions et à cette menace.



## **Partie II. Le projet d'entreprise de la Ma, société d'assurance mutuelle**

## Introduction : le dilemme stratégique

*« Nous venons de racheter au Japon, une société qui n'était pas une société mutuelle mais qui était une société considérée comme une société moyenne dans le marché japonais. (...) Quand nous y sommes allés pour la première fois, nous avons discuté de ses coûts informatiques avec ses fournisseurs. Le responsable du bureau d'IBM à Tokyo a appelé le garçon que nous avons nommé comme patron de l'informatique et lui a dit : « Écoutez voilà, la société que vous venez de reprendre a acheté des capacités à IBM annuellement pour un montant de tant, disons de 100. Maintenant cette société fait partie du groupe Axa. Il est évident que le tarif ne va plus être le même mais qu'il va être de 50. » Le garçon de chez nous lui a dit : « Non, je crois que vous n'avez pas tout à fait compris et j'aimerais vous voir ». Le gars d'IBM est venu et à l'issue du rendez-vous, le tarif n'était pas de 50 mais de 10. » (De Castries, 2001 : 4)*

Cet extrait d'un discours du Président d'Axa, Henri de Castries, devant l'Association Internationale des Sociétés d'Assurances Mutuelles (AISAM) en 2001, se veut illustrer les « désavantages compétitifs » qui pèsent aujourd'hui sur les mutuelles d'assurances – dont le statut juridique limite la croissance et contraint, de ce fait, l'accès à certaines ressources jugées cruciales pour leur survie – face à des avantages qui apparaissent largement appartenir au passé. Il est intéressant de noter que l'exemple choisi pour tenter d'illustrer les avantages économiques dont bénéficie une société comme Axa par rapport à des acteurs plus modestes, ne s'appuie pas sur une économie d'échelle réelle, mais sur une « prime à la taille » concédée par le marché pour le même service acheté.

De la même manière, les leviers financiers de croissance évoqués par Henri de Castries, qui offrent, selon lui, un avantage compétitif « très fort » aux assureurs capitalistes vis-à-vis des assureurs mutualistes, reposent moins sur une performance existante que sur une performance anticipée (« au nom de l'activité qui n'existe pas encore »), et constituent donc, à nouveau, une prime versée par le marché en faveur d'un modèle spécifique d'assurance plutôt qu'à un surplus de valeur ajoutée rendu possible par la poursuite d'une stratégie de croissance. Henri

de Castries expose ainsi les limites posées par le modèle mutualiste, dont les investissements ne peuvent se faire qu'à partir des bénéfices dégagés sur les cotisations des assurés tandis que les entreprises cotées sur les marchés peuvent lever auprès de leurs actionnaires les capitaux nécessaires à leurs investissements, cela sur la promesse de bénéfices futurs : « *Quelle est au fond la base qui permet le développement des affaires d'une mutuelle ? C'est finalement, simplement l'acquisition de nouveaux assurés, l'acquisition de nouveaux mutualistes, l'acquisition de nouveaux clients et les bénéfices que l'on réalise sur les activités que l'on fait avec eux. On est pris dans le dilemme*<sup>163</sup>. *Faut-il leur redistribuer la totalité [de ces bénéfices] ou faut-il en garder une partie ? Et quand bien même on en garderait la totalité, on ne peut garder que cette totalité. Elle ne peut pas servir de vrai levier. Et c'est bien une des limites que Claude Bébéar a vues dès le milieu des années 70 quand il dirigeait le Groupe des Anciennes Mutuelles devenu les Mutuelles Unies. Quand vous avez des concurrents qui peuvent utiliser les bénéfices qu'ils font sur les activités qui existent pour aller lever de l'argent au nom de l'activité qui n'existe pas encore, vous subissez un désavantage compétitif très fort, à ne pas avoir accès aux mêmes ressources. (...)* »

Il conclut finalement sur le sort réservé aux mutuelles qui décideraient – ou seraient contraintes – de ne pas sortir des limites que leur impose leur statut :

« *Si vous êtes une mutuelle qui reste de taille moyenne, qui n'a pas la possibilité d'accéder à ces ressources, il y a un effet d'éviction.* »

À travers ces exemples et ces affirmations, Henri de Castries condamne finalement, si ce n'est la mutualité, du moins la mutualité sans logique de firme.<sup>164</sup> Si l'on peut imaginer qu'il s'agit principalement, pour le président d'Axa, de justifier le virage stratégique pris par les Anciennes Mutuelles de Rouen à partir des années 1980, sa position vient cependant renforcer l'idée de pressions qui émanent du marché pour faire évoluer les mutuelles d'assurance vers un modèle plus proche du modèle capitaliste dominant, dans le but de bénéficier d'avantages compétitifs comparables.

On voit qu'au-delà du caractère mimétique de l'isomorphisme observé au niveau du marché, les pressions exercées sur les assureurs mutualistes ont une dimension coercitive (DiMaggio et Powell, 1983), qui les force, *concrètement*, à prendre des décisions qui menacent leur

---

<sup>163</sup> Nous qui soulignons.

<sup>164</sup> Il s'en défend cependant dans la conclusion de son discours : « (...) *il n'y a pas de forme d'exercice du métier qui soit condamnée (...). Je crois que chaque type d'organisation peut survivre et se développer, dès lors que l'on recherche dans ce mode d'organisation, l'excellence.* »

caractère mutualiste ou qui, du moins, exacerbent des tensions internes entre logiques divergentes (Pfeffer et Salancik, 1978). Le discours de Henri de Castries met ainsi en avant la dimension stratégique des arbitrages à réaliser par ces organisations pour tenter d'exploiter la marge de manœuvre dont elles disposent à l'intérieur d'une alternative délimitée par une adhésion aveugle aux règles du marché, au risque d'un renoncement à la forme mutualiste, d'une part, et une résistance aveugle à ces mêmes règles, au risque d'être victime d'un effet d'éviction, d'autre part.

Dans la première partie, nous nous sommes attachée à décrire l'environnement dans lequel avait évolué et évoluait la Ma en articulant ensemble trois niveaux d'analyse.

Nous avons montré qu'en dépit de ses succès historiques et d'une position malgré tout solide sur le marché au moment où nous avons commencé notre enquête (chapitre 3), la Ma, en tant que mutuelle d'assurance spécialisée dans la protection des biens, évoluait dans un environnement dominé par une logique de marché et une logique de firme, et subissait des pressions fortes, tant sur le plan concurrentiel que réglementaire, pour tendre vers un modèle « rationalisé » et adopter les logiques dominantes de son environnement (chapitre 1).

Si, tel que nous l'avons montré dans le chapitre 2, la multiplicité des logiques coexistant sur le marché laissait entrevoir la possibilité d'une pluralité de modèles en exercice, la perméabilité entre mutualisme et capitalisme était cependant tangible.

L'histoire récente de la Ma (chapitre 3) a montré par ailleurs qu'elle avait déjà internalisé une partie des pressions qui s'exerçaient sur elle, en redéfinissant le rôle des conseillers de sociétaires – qui sont devenus vendeurs –, en centralisant et standardisant une partie des processus techniques de gestion des sinistres et en engageant un processus de diversification et de croissance vers l'assurance vie, l'assurance santé et la banque.

La tension détectée entre, d'une part, une logique « *welfare* » attachée à la mission de l'organisation, et, d'autre part, une logique de « marché » – qui s'incarne dans la recherche d'efficacité et la rationalisation – combinée à une logique de « firme » – qui s'incarne dans les ambitions de croissance et de diversification – nous a permis de caractériser la Ma comme organisation « hybride » (Cooney, 2006 ; Battilana et Dorado, 2010 ; Battilana, Ebrahim et Mair, 2012 ; Battilana *et al.*, 2012).

Dans cette partie, il s'agit de nous intéresser à la façon dont elle gère les dilemmes stratégiques auxquels elle est confrontée dans son évolution. En considérant la Ma comme une organisation hybride, cette question fait écho à la manière dont elle arbitre les tensions

entre les différentes logiques qui la traversent. Nous faisons ici référence à Battilana, Ebrahim et Mair (2012) qui estiment que, « *to avoid mission drift and to navigate potentially contradictory goals, hybrid organizations need to somehow strike a balance between the market and social welfare logics in their activities* » (nous qui soulignons).

C'est ce « somehow » que nous aimerions explorer dans cette partie, à travers le cas de la Ma.

Comme nous l'avons vu en introduction et au chapitre 2, la littérature – et en particulier les théories institutionnalistes – ont longtemps soutenu la thèse d'une banalisation<sup>165</sup> inévitable des organisations hybrides, considérant qu'une seule logique dominante, en l'occurrence la logique de marché, avait vocation à s'imposer dans le temps sur les autres au niveau d'un champ organisationnel donné (DiMaggio & Powell, 1983 ; Scott & Meyer, 1991).

Malgré un récent regain d'intérêt pour la manière dont la « complexité » qui caractérise l'environnement institutionnel des organisations se traduit au niveau du champ organisationnel ou au niveau organisationnel (Greenwood *et al.*, 2009 ; Greenwood *et al.*, 2011), encore peu de travaux se sont intéressés à la manière dont les organisations pouvaient, en pratiques, réussir la gageure de la conciliation de logiques hétérogènes, de l'équilibre entre dynamiques divergentes et exigences contradictoires, de maintien de leur caractère hybride.

Au contraire, comme nous l'avons vu précédemment, en s'attachant généralement à décrire et dénoncer les dérives constatées, les observateurs considèrent généralement avec un certain scepticisme les compromis trouvés par les organisations soumises à de telles tensions (voir la revue critique de Gibson-Graham, 2003 et, en guise d'exemples sur les organisations hybrides : Fowler, 2000 ; Strom, 2010 ; Weisbrod, 2004, cités par Battilana, Ebrahim et Mair, 2012).

Si Battilana et Dorado (2010) et Pache et Santos (2010 ; 2012) en particulier, tentent de répondre à cette lacune, ces travaux laissent cependant encore de nombreuses questions en suspens, quant au rôle, notamment, des acteurs et des outils dans la construction de la réponse de l'organisation au niveau stratégique, et les mécanismes de cette réponse. C'est sur ces dimensions que nous espérons apporter notre contribution.

Ce qui nous intéresse, dans cette partie, c'est de rendre compte de l'*inventivité* organisationnelle dont une organisation hybride telle que la Ma a du faire preuve – à défaut

---

<sup>165</sup> Banalisation est ici utilisée dans un sens équivalent à celui de dégénérescence ou dérive (*mission drift*).

de solution standard disponible – pour arbitrer les tensions qui la caractérisent et définir son évolution.

Dans le chapitre 4, nous nous concentrerons sur le dispositif de planification stratégique sur lequel elle s'est appuyée pour élaborer son évolution. Nous entrons ainsi dans notre cas « par l'instrument » (Chiapello et Gilbert, 2013) pour ensuite, abandonnant alors notre position de surplomb au chapitre 5, nous intéresser aux enjeux sur le fond soulevés par ce projet stratégique et au rôle des acteurs dans le dispositif pour tenter d'en influencer l'issue.

## Chapitre 4 - Architecture d'un projet

### Introduction

Dans quelle mesure le dispositif de planification stratégique élaboré par la Ma entre 2007 et 2009 est-il un lieu d'articulation des dynamiques divergentes qui sous-tendent son évolution ? C'est la question que nous nous posons dans ce chapitre.

En introduction de cette thèse, nous avons défini l'évolution d'une organisation comme le fruit de deux dynamiques : l'une qui tendrait à préserver les caractéristiques essentielles de l'organisation, et la seconde qui les ferait s'adapter aux exigences changeantes de l'environnement. Nous avons qualifié ces deux dynamiques de « maintenance » et « *compliance* » ; la « maintenance » renvoyant au fait de « rester soi-même dans la durée » et « *compliance* » étant un anglicisme qui se traduit par la conformation aux prescriptions institutionnelles, aux normes dominantes (Oliver, 1991).

Dans le cas des organisations qui revendiquent un caractère « alternatif » au modèle dominant, ces deux dynamiques divergent *a priori*. Et l'organisation hybride se veut, par construction, « alternative » au modèle dominant puisqu'elle se fonde sur une combinaison originale (Scott, 2001 ; Pache et Santos, à paraître : 6) de logiques institutionnelles concurrentes. Néanmoins, elle ne peut se dispenser d'une conformité partielle aux normes dominantes de son environnement dans la mesure où, exerçant une activité de marché, elle est soumise à des exigences d'efficacité économique similaires à celles de ses concurrentes capitalistes. Ainsi, la divergence entre les dynamiques de maintenance et de *compliance*, couplée à l'hétérogénéité des logiques qui la caractérise, est susceptible d'engendrer des tensions internes dont la résolution apparaît comme condition de l'évolution de l'organisation hybride et de la préservation de son caractère alternatif.

Nous nous interrogeons ici, à travers le cas de la Ma, sur la manière dont une organisation alternative et hybride gère ces tensions qui sont liées à son évolution.

En effet, nous en savons peu sur la façon dont les acteurs gèrent les tensions à l'intérieur de l'organisation pour pouvoir évoluer. Une série de travaux, s'appuyant sur les écrits séminaux du néo-institutionnalisme (en particulier, Meyer et Rowan, 1977), tend à considérer que les organisations confrontées à une tension entre des prescriptions institutionnelles contradictoires procèdent à un découplage entre leur structure formelle et leur structure opérationnelle, pour limiter leur adhésion à ces prescriptions à un registre symbolique, sans

les adopter en pratiques (*e.g.* Aurini, 2006 ; Elsbach et Sutton, 1992). La littérature met cependant aujourd'hui en doute la viabilité de cette stratégie sur le long terme (Pache et Santos, à paraître : 3). Par ailleurs, au-delà de la difficulté à dissimuler, sur le long terme, ce subterfuge que constitue le découplage aux yeux des parties prenantes qui exercent ces pressions institutionnelles, nous pouvons également considérer que cette stratégie n'est pas valable de la même façon quelles que soient les demandes institutionnelles. En effet, nous constatons que les travaux qui alimentent cette thèse décrivent en général des demandes institutionnelles inscrites dans une logique « *welfare* » – pour une meilleure prise en compte de l'intérêt des diverses parties prenantes de l'organisation, pour une plus grande transparence, *etc.* – alors que les organisations considérées répondent principalement à une logique de marché ou une logique de firme (*e.g.* Edelman, 1992; Basu, Dirsmith & Gupta, 1999; Stevens, Steensma, Harrison & Cochran, 2005). Le découplage est ainsi généralement défini comme un moyen de gérer les tensions entre demandes sociétales et souci de légitimité d'une part et recherche d'efficacité interne d'autre part (Boxenbaum et Jonsson, 2008 : 78). À l'inverse, dans une organisation qui revendique son inscription dans une logique *welfare* et fait face à des demandes de l'environnement pour adopter des normes issues d'une logique de marché, nous imaginons qu'un tel découplage – qui réduirait la logique de marché à une dimension symbolique – est plus complexe à opérer.

Face à ces travaux, émerge un courant de la littérature qui attribue davantage de marge de manœuvre aux organisations dans la gestion de la complexité institutionnelle et tente de documenter, sur le plan empirique, la diversité des réponses apportées à cette question (*e.g.* Heimer, 1999 ; Binder, 2007 ; Lounsbury, 2007 ; Greenwood *et al.*, 2010 ; Pache et Santos, à paraître) ainsi que les mécanismes de ce travail.

Dans cette dernière perspective, nous pouvons citer en particulier les travaux de Reay et Hinings (2009), qui mettent en avant le rôle de la collaboration entre les acteurs mus par des logiques divergentes pour servir des buts communs tout en maintenant leur autonomie réciproque ; et Battilana et Dorado (2010), qui insistent quant à elles sur le rôle de la socialisation et de l'embauche des acteurs pour construire une identité forte qui concilie des logiques divergentes.

Si, de manière générale, ces travaux démontrent la marge de manœuvre dont bénéficient, en pratiques, les organisations hybrides dans un contexte de complexité institutionnelle, et leur capacité à gérer cette complexité (voir en particulier Pache et Santos, à paraître ; et Jay, 2013), ils s'attardent cependant trop peu sur la manière dont ces choix stratégiques sont adoptés et ces pratiques mises en œuvre. Ainsi, nous ne savons que peu de choses sur les



*dispositifs socio-techniques* qui outillent l'élaboration de ces modèles originaux et complexes permettant la conciliation durable de logiques conflictuelles.

La littérature avance que les logiques institutionnelles qui caractérisent les organisations hybrides ne sont pas en conflit et en compétition en permanence de manière explicite (Jay, 2013 : 155) mais, au contraire, qu'elles s'observent la plupart du temps sous la forme de paradoxes latents (Smith et Lewis, 2011) et ne sont explicitées que dans des conditions ou à des moments spécifiques. Cette idée rejoint la distinction faite par Boltanski (2009) à propos des conditions dans lesquelles s'expriment la critique, entre « *moments pratiques* », qui dominent le quotidien, et « *moments de réflexion métapragmatique* », où, s'appuyant sur des « *dispositifs* », les acteurs s'élèvent de leur quotidien pour s'efforcer « *d'établir (...) ce qui est* » ou, au contraire, de « *contester la réalité de ce qui se donne pour étant* » (ie. exprimer une critique). Ici, nous considérons que les conflits de logiques s'expriment *a priori* davantage – et sont ainsi davantage « résolus » –, au niveau de l'organisation, dans de tels moments de réflexion métapragmatique, moments qui apparaissent eux-mêmes au sein de dispositifs spécifiques. Aussi, si nous nous inscrivons dans les efforts de la littérature pour explorer les organisations hybrides et les réponses qu'elles apportent à la fois aux demandes de leur environnement et aux tensions internes qui les caractérisent, il nous paraît important, dans ce chapitre, de chercher à répondre à une lacune de cette littérature quant aux *dispositifs* qui outillent l'expression de ces tensions et l'élaboration d'une réponse stratégique. Nous faisons ainsi écho à Jay (2013) et Greenwood *et al.* (2011), qui appellent à s'intéresser aux conditions et processus dans lesquels les logiques apparaissent concurrentes.

Nous faisons également écho à Battilana, Ebrahim et Mair (2012), qui appellent à s'intéresser au rôle des conseils d'administration dans l'articulation des buts et la préservation de l'identité au sein des organisations hybrides. En effet, si les conseils d'administration sont des instances permanentes de la gouvernance de l'organisation, ils peuvent néanmoins être considérés comme des *lieux* de réflexion métapragmatique où les acteurs qui composent cet organe sont amenés à prendre de la hauteur sur les problématiques du quotidien.

Cependant, considérant le caractère démocratique et décentralisé de la gouvernance associée à la logique *welfare* dont se revendiquent les organisations auxquelles nous nous intéressons, il nous semble pertinent de considérer la prise de décision stratégique au sein des organisations hybrides en dehors du seul conseil d'administration, mais dans les dispositifs plus larges, et éventuellement participatifs qu'elle pourrait être tentée de mettre en place.

Dans cette recherche, nous focalisons donc notre attention sur les dispositifs d'élaboration et de prise de décision stratégique de type « projet d'entreprise » ou « planification

stratégique », postulant qu'ils jouent un rôle clé dans la conciliation des logiques divergentes et la résolution des tensions qui traversent l'organisation, pour, *in fine*, assurer le maintien de son modèle. En l'occurrence, même si elle reste très peu étudiée dans le cas des organisations hybrides, la littérature sur les usages de la planification stratégique met en scène à la fois son rôle formel, qui favorise la conformation des organisations aux prescriptions institutionnelles (en particulier dans le secteur non lucratif, vers une logique de marché, *e.g.* Hwang et Powell, 2009), et, à l'opposé, son rôle d'intégration, dans la résolution des tensions et des conflits à l'intérieur de l'organisation (*e.g.* Ketokivi et Castañer, 2004 ; Mantere et Vaara, 2008 ; Jarzabkowski et Balogun, 2009).

Dans un premier temps, nous allons tenter d'explicitier ce que signifie maintenir son hybridité, maintenir son modèle et concilier des logiques institutionnelles divergentes. Dans un second temps, nous nous interrogerons sur la planification stratégique et le rôle que cet outil peut jouer dans la maintenance de l'organisation, en particulier hybride, pour finalement analyser le projet d'entreprise mené à la Ma entre 2007 et 2009 au regard des critères identifiés dans notre revue de littérature.

#### **4 - 1. « Maintenance » et « *compliance* » dans les organisations hybrides**

Cette section vise à expliciter les concepts de maintenance et de *compliance* au niveau organisationnel et les enjeux spécifiques qui se rapportent à leur manifestation dans un contexte hybride.

Comme nous l'avons déjà écrit en introduction, nous définissons la maintenance organisationnelle comme les efforts que l'organisation met en œuvre pour « durer » en restant « soi-même ». Nous l'opposons au concept de « *compliance* » qui nous définissons comme la dynamique d'obéissance et d'adhésion consciente aux règles et normes dominantes de l'environnement (Oliver, 1991).

En nous appuyant sur la littérature, nous avons identifié trois dimensions qui permettent de reconnaître et de distinguer sur le plan analytique les dynamiques de maintenance et de *compliance*, que nous présentons ci-dessous.

## 4 - 1. 1. Le rapport à l'environnement

Tout d'abord, maintenance et *compliance* s'envisagent en rapport avec l'environnement des organisations et les pressions institutionnelles qui s'exercent sur elles.

Pour définir les concepts de « maintenance » et de « *compliance* » à travers cette dimension, nous nous appuyons sur un article séminal de Oliver (1991), dans lequel l'auteur tente d'explicitier les marges de manœuvre des organisations en termes d'adaptation aux modèles et logiques prescrites au niveau institutionnel et propose une typologie des « *réponses stratégiques aux processus institutionnels* ».

Dans cet article, l'auteur entend remettre en cause une vision dominante – largement influencée par les théories institutionnalistes – qui n'accorde aux organisations qu'une faible latitude sur le plan stratégique pour résister aux pressions et maintenir son modèle. Elle s'appuie pour cela sur la théorie de la dépendance des ressources, qui met en avant « *the virtues of noncompliance* »<sup>166</sup> face aux théories institutionnalistes pour lesquelles « *conformity is useful to organizations in terms of enhancing organizations' likelihood of survival* » (Oliver, 1991 :150).

En nous référant à ce travail, la maintenance telle que nous l'envisageons peut être définie comme le fait, pour une organisation, d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies pour ne pas se conformer aux prescriptions – parfois contradictoires – de son environnement. Cette dynamique s'oppose à une stratégie d'« adhésion » consciente aux règles et normes prescrites par l'environnement qu'Oliver (1991) désigne par le verbe « *comply* », que nous avons substantivé en « *compliance* ».

S'agissant des organisations qui poursuivent une dynamique de maintenance<sup>167</sup>, Oliver distingue trois stratégies génériques, qui peuvent éventuellement se combiner : le « compromis », « l'évitement » et le « défi ». Si, pour Oliver, les organisations ne peuvent généralement se contenter d'ignorer (*dismiss*) les prescriptions de leur environnement, elle doivent alors chercher à rendre la conformation à ces prescriptions moins nécessaire (Pfeffer,

---

<sup>166</sup> « *According to the resource dependence perspective, firms do not merely respond to external constraints and control through compliance to environmental demands. Rather, a variety of strategies may be undertaken to somehow alter the situation confronting the organization to make compliance less necessary* » (Pfeffer, 1982 : 197 ; cité par Oliver, 1991 : 150).

<sup>167</sup> En excluant les efforts menés au niveau institutionnel pour influencer ces prescriptions.

1982 : 197) ou bien tenter de trouver un équilibre, entre leurs propres normes et valeurs et celles prescrites par l'environnement.

La stratégie de « compromis » est, en tant que forme d'obéissance partielle aux contraintes institutionnelles, en réalité à la frontière entre la *compliance* et la maintenance. En effet, si elle peut apparaître comme une forme de maintenance où l'organisation cherche à préserver au mieux ses intérêts propres, elle est cependant employée « *in the spirit of conforming to and accomodating institutional rules* » (Oliver, 1991 : 154). Tel que nous l'interprétons, il s'agit en quelque sorte d'une forme *négative* de maintenance, car elle s'exerce par défaut, en tentant de *préserv*er une essence du modèle initial tout en s'adaptant aux exigences de l'environnement plutôt qu'en faisant valoir sa pertinence par rapport au modèle prescrit. C'est cependant la stratégie la plus communément observée, typique, comme l'illustrent les exemples invoqués par Oliver, du processus de diffusion de la logique de marché en dehors de la sphère économique. Nous l'avons également longuement évoquée de manière tacite dans les chapitres qui précèdent en décrivant les évolutions du secteur de l'assurance, et de la Ma elle-même.

Cette stratégie s'oppose à la stratégie de « défi », qui désigne une forme active et sans concession d'engagement dans une alternative au modèle prescrit. Il s'agit dans cette posture d'ignorer ou de mettre en cause explicitement les normes et les valeurs prescrites, au nom, notamment, de la pertinence du modèle alternatif prôné. Oliver cite alors en exemple les mouvements sociaux, qui font de leur opposition au modèle prescrit un élément fondateur de leur organisation. De même, nous pouvons considérer que cette notion de défi imprègne le discours des assureurs mutualistes aujourd'hui, qui revendiquent le bien fondé de leur modèle et son caractère alternatif par rapport à la voie empruntée par les assureurs capitalistes.

Entre ces deux stratégies, la stratégie « d'évitement » – largement développée par les travaux institutionnalistes – vise quant à elle à se soustraire de la contrainte, à supprimer la nécessité de la mise en conformité avec le modèle prescrit, soit en fuyant le domaine dans lequel s'exercent ces prescriptions, soit en tentant de dissimuler son refus d'adhérer aux règles : c'est-à-dire en affichant une conformation feinte, limitée au registre symbolique<sup>168</sup> ou en

---

<sup>168</sup> Pour laquelle nous avons vu, en introduction de ce chapitre, qu'elle n'était *a priori* pas pertinente dans le cas de pressions à la rationalisation économique où ce qui se joue concerne la structure opérationnelle de l'organisation et peut difficilement trouver de substitut sous une

s'efforçant de mettre à distance (*buffer*) ces pressions externes. Pour Oliver, ce dernier effort se traduit généralement par une opération de découplage entre la structure formelle et la structure opérationnelle de l'organisation de façon à dérober l'activité opérationnelle du regard extérieur, porteur d'un jugement prescripteur. Cependant, cette vision nous paraît réductrice puisque, en considérant le seul apporteur de capitaux comme partie prenante externe de l'organisation dans les exemples donnés, l'auteur ne prend pas en compte la diversité des formes de diffusion des normes dominantes et pressions institutionnelles.

Or, la littérature montre que ces dernières pénètrent également l'organisation sous d'autres formes et, en particulier, en empruntant les atours de la neutralité : elles sont véhiculées par les consultants (Djelic, 2004) ou experts (Kasmir (1999) évoque l'intervention d'« experts » dans le système de gouvernance de Mondragon) sollicités par l'organisation et par les outils sur lesquels ces acteurs s'appuient – instruments de gestion (*e.g.* Alcouffe, Berland et Levant, 2008) et pratiques de quantification de type ranking (Espeland et Sauder, 2007) ou benchmarking qui, par un effet de commensuration (Espeland et Stevens, 1998), favorisent l'alignement.

Ainsi nous pouvons considérer que la mise à distance des pressions externes peut également se faire par le biais d'une mise à distance de ces acteurs et des outils qui les accompagnent.

Tel que présenté, sous cet angle, la maintenance présente plusieurs niveaux, qui renvoient à des contextes et des volontés organisationnelles distincts.

Deux critères semblent finalement clés pour établir la distinction entre *compliance* et maintenance dans cette dimension du « rapport à l'environnement » et guider l'analyse :

- la mise à distance, ou non, des pressions externes, qui, au-delà des parties prenantes directes, sont généralement importées dans l'organisation par le recours à des consultants, le recours aux outils et instruments de gestion issus du modèle dominant, la focalisation sur la comparaison vis-à-vis de l'externe, *etc.*
- l'affirmation, ou non, de son propre modèle comme modèle alternatif, de son identité comme identité alternative. Sur ce point, on peut ainsi considérer que la question de la maintenance a fortement partie liée avec celle de l'identité, comme nous le verrons ci-dessous.

---

forme symbolique – à l'instar, comme l'illustre l'exemple donné par Oliver, d'une critique écologique récupérée par les organisations sous la forme de « greenwashing ».

## 4 - 1. 2. Le rapport à l'identité

Dans un deuxième temps, « maintenance » et « *compliance* » s'envisagent en rapport avec l'identité de l'organisation. En effet, la maintenance organisationnelle est liée à la construction et la préservation d'une identité forte et commune à l'organisation tandis que la *compliance* renvoie au contraire à une identité peu marquée, qui facilite l'intégration de standards et l'adaptation aux normes dominantes. Pour ce qui est des organisations hybrides, les enjeux attachés à cette dimension de la maintenance et de la *compliance* sont d'autant plus prégnants qu'elles sont davantage susceptibles, de par leur caractère alternatif, de revendiquer une identité forte tout en étant en même temps davantage soumises, de par la pluralité des logiques qui les traverse, à des risques de conflits identitaires qui menacent leur existence (Lok, 2010 : 1307, voir aussi Ashforth et Johnson, 2001 ; Hallett, Schulman et Fine, 2008).

Une identité forte est ainsi traditionnellement vue comme une source d'inertie et de résistance au changement (Johnson, 1987 ; Prahalad et Bettis, 1986) et favorisant les « recursive practices » aux dépens des « adaptive practices » au niveau stratégique (Jarzabkowski, 2004 : 538). Ce phénomène apparaît d'autant plus marqué quand les spécificités de l'identité sont historiquement associées au succès (Miller, 1990, 1993). Il en va ainsi *a priori* des organisations qui peuvent se référer à un âge d'or où a été reconnue la pertinence du modèle qu'elles proposaient, telles que, ici, les grandes mutuelles d'assurance françaises qui sont apparues dans les années 1960.

Ce n'est que récemment que l'identité commence à être présentée non plus seulement comme un frein à la « *compliance* », mais aussi comme moteur de la « maintenance » des organisations (Ravasi et Schultz, 2006), en particulier, des organisations hybrides (Battilana et Dorado, 2010) ; et que, de manière générale, l'identité organisationnelle est reconnue dans la littérature comme un mécanisme qui permet de comprendre la manière dans les organisations gèrent la complexité institutionnelle (*e.g.*, Creed, DeJordy et Lok, 2010 ; Glynn, 2008 ; Kodeih, 2010 ; Kraatz et Block, 2008 ; Lok, 2010 ; Rao, Monin et Durand, 2003 ; cités par Greenwood *et al.*, 2011: 354). Battilana et Dorado (2010), en particulier, montrent comment la construction d'une identité commune constitue un moyen, pour les organisations hybrides, de prévenir l'émergence de sous-identités susceptibles d'exacerber les tensions entre les logiques qui les caractérisent et ainsi de garantir la pérennité de l'entreprise : “*These sub-group identities, if they emerge, may exacerbate tensions between the logics thereby making their combination untenable*” (Battilana and Dorado, 2010 : 1420). Pour les auteures, les pratiques de socialisation par le mentorat des nouveaux employés et

leur recrutement à un niveau peu expérimenté permet leur adhésion progressive à une identité commune qui intègre les logiques divergentes qui fondent l'organisation.

Dans ce cas, le processus de construction identitaire par la socialisation s'oppose, à nouveau, au principe d'acteurs experts et aux standards (Battilana et Dorado (2010 : 1428) parlent de « *preconceived notions* ») qu'ils véhiculent.

### 4 - 1.3. Le rapport au changement

Dans un troisième temps, « maintenance » et « *compliance* » renvoient au rapport que l'organisation entretient avec le changement.

Si la *compliance* signifie l'adaptation aux évolutions de l'environnement et suppose donc l'inscription dans une dynamique de changement au niveau organisationnel, la maintenance organisationnelle ne doit pas être confondue avec la résistance au changement et la crispation sur un modèle idéal supposément incarné par le passé. En effet, considérant que l'environnement des institutions et des organisations est marqué par un changement permanent (Tsoukas et Chia, 2002 ; Jian, 2011), le concept de maintenance renvoie à un *travail d'intégration* de ce changement dans un ensemble cohérent et stable (Boltanski, 2009 : 180 ; Lawrence et Suddaby, 2006 : 237) plutôt que comme une résistance au changement qui apparaîtrait vaine. La maintenance revêt ainsi un caractère dynamique, qui requiert des « efforts considérables » de la part des acteurs (Lawrence et Suddaby, 2009 : 237). Le concept se rapproche finalement de celui de « convergent change » tel que défini par Greenwood et Hinings (1996 : 1026) ; alors que la *compliance* renvoie au « radical change ». Pour illustrer la distinction entre les deux, les auteurs donnent l'exemple d'une firme qui, dans un contexte de croissance forte, évoluerait d'un système de démocratie participative à un système de démocratie représentative pour adapter son système de gouvernance à son niveau de développement : l'archétype auquel renvoie l'organisation est toujours le même, tenu par un même « schéma interprétatif » (ou logique, comme nous l'avons vu au chapitre 2), cette évolution s'inscrit dans un changement « convergent ». À ce premier scénario les auteurs opposent une situation où l'organisation mettrait finalement en place un système de décision et de contrôle hiérarchique et gestionnaire de la performance : dans ce cas, l'organisation renvoie à un nouvel archétype, l'évolution s'inscrit dans un changement « radical ».

Ce caractère dynamique de la maintenance n'entre cependant pas en contradiction avec ce qui précède. En effet, même si l'identité se définit comme ce qui est pérenne et constitue le

noyau d'une organisation (Albert et Whetten, 1985), cela n'exclut pas qu'elle puisse évoluer. Le défi relatif à l'identité ne porte en effet pas tant sur le fait de créer son propre modèle mais de le maintenir comme spécifique et intègre face aux actions mimétiques de la concurrence, ce qui implique des modifications, des ajustements, et des changements. Ravasi et Schultz (2006), dans leur étude longitudinale des efforts stratégiques de Bang et Olufsen pour maintenir leur identité entre les années 1970 et les années 2000, illustrent bien cette idée. Ils reprennent en exergue de leur article l'intitulé d'une revue interne à Bang et Olufsen au début des années 1990 qui énonce le paradoxe suivant : *“To maintain our identity we have to renew it.”*

#### 4 - 1.4. Conclusion sur les concepts de « maintenance » et de « compliance »

Nous avons défini les concepts de maintenance et de *compliance* en nous fondant sur trois dimensions qui nous apparaissent centrales dans l'évocation de ces dynamiques – de manière directe ou indirecte – dans la littérature. Ces trois dimensions sont le rapport à l'environnement, le rapport à l'identité et le rapport au changement. Nous synthétisons nos résultats dans le tableau 4.1. ci-dessous :

Tableau 4.1. : Dimensions de la « maintenance » et de la « compliance »

	<b>Maintenance</b>	<b>Compliance</b>
<i>Rapport à l'environnement</i>	Mise à distance des pressions externes Affirmation d'un modèle alternatif	Convocation des pressions externes Adhésion aux normes et aux modèles prescrits
<i>Rapport à l'identité</i>	Construction d'une identité forte	Approche standard
<i>Rapport au changement</i>	Focalisation sur la continuité	Focalisation sur le changement

Pour ce qui est de la maintenance comme de la *compliance*, les trois dimensions à travers lesquelles elles se manifestent apparaissent intrinsèquement liées : le rapport à l'identité (*ie.* l'intériorité) constitue ainsi le pendant du rapport à l'environnement (*ie.* l'extériorité) et le



rapport au changement, le moyen, soit de construire cette identité forte, soit, respectivement, de s'adapter rapidement aux changements permanents de l'environnement.

Dans ce tableau, les deux dynamiques sont présentées sous la forme d'idéaux-types, s'opposant point par point l'une à l'autre. Ce tableau pourra ainsi nous servir de grille d'analyse du cas que nous avons observé.

Si cette grille vaut *a priori* pour tout type d'organisation, nous avons également montré que la maintenance et la *compliance* dans les organisations hybrides étaient porteuses d'enjeux spécifiques. En effet, si, pour une organisation classique, la maintenance peut être finalement définie comme la construction et la préservation dans le temps de l'identité de l'organisation – quitte à devoir la renouveler (Ravasi et Schultz, 2006), pour les organisations hybrides, la maintenance suppose la conciliation pérenne des logiques divergentes qui les traversent. La construction d'une identité stable constitue ainsi une gageure que compense en partie le fait que l'organisation hybride se revendique comme alternative et souhaite ainsi généralement faire valoir une identité spécifique. Par ailleurs, en ce qui concerne le rapport à l'environnement, nous pouvons penser que ce que la littérature désigne comme « les pressions institutionnelles qui s'exercent sur l'organisation » est en partie de nature endogène, véhiculé par l'une des logiques qui caractérisent l'organisation. Ainsi, dans le cas qui nous intéresse des organisations hybrides traversées par une logique *welfare* et une logique de marché (ou commerciale), les pressions institutionnelles que nous évoquons s'inscrivent généralement dans une logique de marché. La mise à distance de ces pressions apparaît alors plus complexe.

Tout cela concourt à représenter la maintenance, ou, plus précisément, l'atteinte d'un équilibre entre dynamique de maintenance et dynamique de *compliance*, comme un défi pour les organisations hybrides. Ce défi les force à penser des « dispositifs » complexes pour y répondre. Dans la section qui suit, nous chercherons à comprendre à travers la littérature dans quelle mesure la planification stratégique peut incarner un tel dispositif.

## **4 - 2. Le rôle de la planification stratégique et du projet d'entreprise dans l'évolution des organisations hybrides**

Nous définissons ici la planification stratégique ou le projet d'entreprise comme un projet fondé sur la participation de plusieurs acteurs de l'organisation qui consiste à définir et à faire

partager la vision de l'organisation, ses buts, sa stratégie et à la décliner en plans d'action pour une période donnée dans le futur (*e.g.* Chandler, 1962 ; Ansoff, 1965 ; Andrews, 1987, cités par Ketokivi et Castañer, 2004 : 338 ; pour la définition française : Le Bœuf et Mucchielli, 1987 : 15).

Nous choisissons ici une définition large visant à englober les acceptions américaines et françaises de cet objet : en France, traditionnellement, l'aspect participatif est prépondérant, la déclinaison en plans opérationnels secondaire, voire annexe au projet à proprement parler ; aux États-Unis, il semble que le caractère formel et technique, incluant l'étape de la déclinaison opérationnelle, prime. En revanche, la participation n'apparaît pas toujours comme dimension fondamentale de l'outil, mais davantage comme une condition de sa réussite, dans une démarche cependant descendante.

Mintzberg en particulier définit la planification stratégique comme un système de décision formalisé : « *[a] formalized procedure to produce articulated result, in the form of an integrated system of decision* » (Mintzberg, 1994 : 31-32) ; il insiste par ailleurs sur le rôle spécifique, dédié, des acteurs généralement chargés de ce travail, détachés du quotidien de l'organisation : les planificateurs.

La définition d'Andersen, quant à elle, met en avant l'analyse de l'environnement dans le processus d'analyse qui caractérise la planification stratégique :

« *Organizational activities that systematically discuss mission and goals, explore the competitive environment, analyze strategic alternatives, and coordinate actions of implementation across the entire organization* » (Andersen, 2004 : 1275).

À travers cette définition que nous retenons de la planification stratégique – ou du projet d'entreprise – et ses différentes variantes, deux dimensions principales se dégagent de cet outil : une dimension *formelle* et une dimension *participative*. La première dimension valorise le *résultat* de l'exercice (explicitation des buts, éventuellement mise en œuvre d'outils de mesure des résultats) ; et la seconde, le *processus* qui conduit à ce résultat (rassemblement autour d'un projet commun, expérience partagée, échange, *etc.*).

Dans un premier temps, nous allons voir dans quelle mesure cette première dimension inscrit le projet d'entreprise dans une dynamique de rationalisation, qui favorise la *compliance* des organisations hybrides ; puis, dans un deuxième temps, nous verrons dans quelle mesure la seconde dimension participe d'une dynamique d'intégration, qui favorise quant à elle la

*maintenance* des organisations hybrides. Enfin, nous tenterons d'affiner ces hypothèses au regard de cas empiriques proposés par la littérature.

#### **4 - 2. 1. La dimension formelle de la planification stratégique et la rationalisation des organisations**

« *In this rationalized world, there is no alternative to planning or rational action; therefore, planning gains even more legitimacy. Mitchell (1988) appropriately quipped, 'No plan, no anything' » (Hwang, 2006 : 89).*

La planification stratégique participe d'une rationalité formelle dans le sens où elle fixe les buts de l'organisation ainsi que les objectifs intermédiaires permettant de progresser vers ces buts, forçant l'explicitation et l'arbitrage entre des objectifs concurrents.<sup>169</sup> Elle présente ainsi l'organisation comme ayant une vision claire, sans ambiguïté, de ses objectifs et de ses moyens (Hwang et Powell, 2009 : 272) ; tandis que la rationalité matérielle, on l'a vu, est caractérisée par des buts dont on ne peut établir avec une certitude comptable les moyens nécessaires pour les atteindre et pour lesquels les efforts mis en œuvre répondent non seulement à des critères d'efficience mais aussi à des critères de valeur.

Malgré les critiques portées contre lui (en particulier Mintzberg, 1994), et son déclin dans la littérature académique à partir de la deuxième moitié des années 1990 (Whittington et Cailluet, 2008 : 243), le recours à la planification stratégique persiste, de manière généralisée, dans les entreprises ; entre 1996 et 2008, près de 80% des entreprises interrogées en revendiquant l'usage.

Au cours de la même période (années 1990 et 2000), l'usage de la planification stratégique progresse par ailleurs dans les sphères de l'économie et de la société jusque là dominées par une logique « *welfare* », à savoir les organisations publiques et les organisations à but non

---

<sup>169</sup> « *A strategic plan is formal to the extent that its goals and objectives are specified and to the extent that the plan provides indicators for gauging progress » (Hwang et Suarez, 2005 : 73).*

lucratif (e.g. Cailluet, Rose et Whittington, 2005 pour le secteur public<sup>170</sup>, Hwang, 2006; Hwang and Suárez, 2005; Powell, Gammal, and Simard, 2005, pour le secteur non lucratif). Nous avons peu d'informations concernant les organisations hybrides qui ne constituent encore que rarement des objets de recherche spécifiques, cependant, tout nous laisse penser qu'elles s'inscrivent dans une même tendance. En l'occurrence, même si nous avons vu au chapitre 2 que l'affichage d'une « stratégie » pour les assureurs mutualistes n'était pas encore répandu – à la différence des assureurs capitalistes dont les sites internet disposaient tous de pages « dédiées » – au moins 4 des 6 organisations étudiées étaient en cours d'élaboration, ou avaient élaboré, dans les dix années qui précédaient, un « projet d'entreprise ».

De manière générale, nous pouvons donc conclure à une très large diffusion de la planification stratégique dans les entreprises, ce qui en fait un outil *standard*. Nous pouvons ainsi voir dans l'adoption par les organisations publiques ou à but non lucratif de la planification stratégique une forme de conformation à un standard établi initialement dans le secteur privé, à but lucratif.

Au-delà de ce phénomène de mimétisme, la planification stratégique, par sa dimension formelle, est susceptible d'influencer l'évolution des organisations hybrides dans le sens d'une uniformisation avec leur environnement et d'une rationalisation économique, aux dépens de l'accomplissement de leur mission et de la spécificité de leur identité et en faveur d'une dynamique de « *compliance* » telle que nous la définissons. En effet, l'explicitation des objectifs de l'organisation qui caractérise le processus de planification stratégique – objectifs formulés, selon les préceptes gestionnaires, de manière atteignable et mesurable en fonction d'un horizon de temps donné – entraîne le risque d'une focalisation sur ces objectifs aux dépens de la mission ultime de l'organisation. C'est ce que l'on appelle le « déplacement des buts » (Selznick, 1994)<sup>171</sup>. Le risque est alors de perdre de vue la mission initiale de

---

<sup>170</sup> Le travail de Townley (2002) témoigne de cette tendance même si elle ne s'intéresse pas directement à l'outil « planification stratégique ».

<sup>171</sup> « *This goal-displacement occurs when instruments are prized for themselves, either as vehicles of satisfaction or as embodiments of vested interests, and when the continuity between instrument and purpose is attenuated or lost. (...) Goal-displacement is a product of what we may call the tyranny of means. Means tyrannize when they demand inappropriate allegiance. (...) The ideal of cause – the original reason for belonging – becomes dim and unreal, indistinguishable from commitment to the organization as such. Goals and policies*

l'organisation et de *dériver* vers, notamment, l'efficacité comme principale préoccupation, dans un contexte de ressources limitées.

De plus, le recours quasi systématique à des consultants pour accompagner la mise en œuvre du dispositif de planification stratégique favorise l'influence de l'externe sur le modèle de l'organisation : elle se trouve en effet immédiatement exposée aux modèles dominants et aux standards véhiculés dans son environnement, tandis que les consultants, qui s'en font les porte-parole – à défaut de pouvoir apporter une réelle plus-value quant aux spécificités de l'organisation qui les sollicite – endossent le rôle d'*experts* (Hwang, 2006 : 86) en formulant leurs prescriptions.

Enfin, la planification stratégique, en tant que dispositif d'élaboration et de prise de décision stratégique, est susceptible d'entrer en concurrence avec le système de gouvernance de l'entreprise qui le met en œuvre. En l'occurrence, le secteur à but non lucratif ainsi que les organisations hybrides sont en général caractérisés par un système de gouvernance fondé sur des principes démocratiques, dont le principe de subsidiarité, et une représentation des parties prenantes. La planification stratégique, par sa dimension formelle, rationnelle, technique, peut tendre à mettre en cause la *discutabilité* des options stratégiques qui se posent à l'organisation et le caractère généralement décentralisé de la prise de décision renvoyant à un fonctionnement démocratique.

À titre d'exemple, Hwang et Powell (2009) montrent que la rationalisation dans le secteur non-lucratif (à partir de cas d'organisations à but non lucratif de la baie de San Francisco), dont la planification stratégique est perçue comme l'un des indicateurs clés, s'accompagne d'une centralisation de la prise de décision, d'une professionnalisation et d'une externalisation (par le recours aux consultants) des acteurs de la prise de décision, mettant en cause les règles de fonctionnement démocratique qui prévalaient dans les organisations étudiées.

---

*come to reflect the organization's needs for survival and security. The means swallow the end* » (Selznick [1992] 1994 : 330).

## 4 - 2. 2. La dimension participative de la planification stratégique et l'intégration des buts

Contrastant avec ce qui précède, la planification stratégique est également vue dans la littérature comme favorisant la convergence et le partage des buts entre les membres de l'organisation, grâce à son caractère participatif et processuel. Dans ce sens, elle pourrait aider à la maintenance des organisations hybrides justement caractérisées par une dualité des buts.

Ketokivi et Castañer (2004) établissent en effet, s'appuyant notamment sur Wooldridge et Floyd (1990) et Mintzberg (1994), que la planification stratégique peut avoir un effet « intégratif », c'est-à-dire qu'elle peut permettre la convergence et le partage des buts dans l'organisation, grâce à deux dimensions principales : la *participation* sur laquelle elle repose pour la définition de la stratégie<sup>172</sup> et la *communication* qui est faite auprès de l'ensemble des employés de l'organisation des résultats du processus ; ces deux dimensions garantissant, d'une part, l'unicité du but poursuivi, et, d'autre part, l'adhésion de l'ensemble des membres de l'organisation à ce but. Le rôle de ce dispositif est par ailleurs d'autant plus déterminant qu'il se situe en amont de l'élaboration de la stratégie organisationnelle.

Les auteurs définissent « intégratif » comme ce qui permet de réduire les « biais de position » (*position bias*) des acteurs de l'organisation, c'est-à-dire la vision située et limitée qu'ont nécessairement les membres de l'organisation et qui leur fait envisager les buts de l'organisation selon leur propre perspective et non d'un point de vue global et surplombant<sup>173</sup>. Ces « biais de position » sont perçus comme pouvant avoir un impact négatif sur l'organisation, en ce qu'ils sont susceptibles d'entraîner la poursuite isolée d'objectifs divergents et en contradiction avec l'intérêt général de l'entreprise ou de freiner la déclinaison de la stratégie au niveau opérationnel ainsi que la coordination entre les acteurs. Il s'agit donc de s'appuyer sur des « dispositifs intégratifs » (*integrative device*) pour

---

<sup>172</sup> « *In a participative strategic planning process, top management usually forms a number of temporary groups comprising employees from different units and hierarchical levels. The task of these groups is to analyze the performance of past strategies and the organizational environment and to propose goals, as well as strategies, plans, and budgets for achieving those goals* » (Ketokivi et Castañer, 2004 : 341).

<sup>173</sup> « *Organizational members tend to focus on the immediate goals of their own unit as opposed to those of the whole organization (Dearborn and Simon, 1958; Lawrence and Lorsch, 1967; Nauta and Sanders, 2001), a phenomenon that March and Simon (1958: 152) have termed "subgoal pursuit"* » (Ketokivi et Castañer, 2004 : 337).

« réduire » les effets de ces « biais de position » en favorisant la convergence et le partage des buts à tous les niveaux de l'organisation.

En considérant notamment qu'une dualité des logiques institutionnelles dans l'organisation hybride induit une dualité de ses buts, nous supposons que la conciliation des logiques divergentes dans l'organisation hybride et le rapprochement et le partage des buts au sein de l'organisation reposent potentiellement sur les mêmes mécanismes « d'intégration » et peuvent ainsi être appréhendés par les mêmes dispositifs. Ainsi, la socialisation, qui est, pour Ketokivi et Castañer (2004) un mécanisme identifié comme favorisant l'intégration<sup>174</sup>, est, pour Battilana et Dorado (2010), un mécanisme clé dans la maintenance des jeunes organisations hybrides en favorisant la conciliation des logiques divergentes et l'émergence d'une identité commune.

Dans ce travail, Ketokivi et Castañer démontrent que plus la communication dans la démarche de planification stratégique est importante, plus le biais de position est réduit, de même plus la participation est importante, plus le biais de position est réduit ; par ailleurs, l'association entre participation et communication renforce cet effet.

Les auteurs ne posent cependant pas de conditions sur la manière dont la participation et la communication doivent être mises en œuvre pour produire ces effets intégratifs. Ils se réfèrent par ailleurs à une approche traditionnelle, descendante, de la participation, en citant notamment les travaux séminaux de Coch et French (1948) qui visent à promouvoir la participation et la communication pour « surmonter » (*overcome*) les résistances au changement des acteurs dans l'organisation. L'expérience décrite dans cet article – en l'occurrence, il s'agit ici de rationaliser l'activité en augmentant les cadences de production d'une usine et en réduisant les coûts, ce qui provoque la résistance des ouvriers qui contestent les nouveaux standards imposés – s'appuie sur une vision réifiée du changement, considéré comme quelque chose qui « arrive » (*occurs*) et dont la nécessité ne peut être mise en cause (*the necessary changes in methods and jobs*). Aussi, la participation et la communication suggérées prennent la forme d'un exercice de validation collective d'un plan pré-établi<sup>175</sup> et

---

<sup>174</sup> Faisant référence à Van Maanen and Schein (1979) ; Ouchi (1980) et Schein (1985).

<sup>175</sup> « *The group approved the plan (though no formal group decision was reached)* » (Coch et French, 1948 : 521).

d'une démonstration de force de l'inéluctabilité du changement<sup>176</sup> et non d'une réelle participation dans l'élaboration et le choix d'alternatives, ce qui, *in fine*, favorise la dynamique de *compliance*.

De fait, en pratiques, la participation et la communication associées au processus de planification stratégique sont souvent mises en œuvre de manière artificielle, maintenant une domination hiérarchique traditionnelle, dans le but de favoriser l'acceptation des changements qu'il promeut en neutralisant les résistances des acteurs mais sans impliquer ces derniers sur le contenu du projet (Laine et Vaara, 2007). On parle alors d'une « *participation par commande* » (Eriksson et Lehtimäki, (1998 ; 2001) cités par Laine et Vaara (2007 : 43)) dont le caractère simpliste, générique, est parfois dénoncé par les acteurs eux-mêmes et n'entraîne donc pas l'adhésion attendue. Au contraire, l'engouement initialement suscité par la perspective d'une participation suivi de la prise de conscience de sa vanité ou de son caractère factice entraîne logiquement une déception qui, si elle se répète de manière récurrente<sup>177</sup>, peut se transformer en un scepticisme radical et en une perte de confiance. Il est donc nécessaire de s'interroger sur les conditions qui permettent à l'outil de jouer un rôle intégratif, au-delà de l'invocation à communiquer et à se réunir.

Jarzabkowski et Balogun (2009) tentent de répondre à cette question à travers une étude longitudinale d'une multinationale européenne engagée dans un vaste projet d' « intégration stratégique ». Elles montrent que, considérant la variété des acteurs impliqués dans le processus et de leurs activités, l'effet intégratif de la planification stratégique ne peut avoir lieu qu'en cas de négociations actives et de compromis entre ces acteurs<sup>178</sup>. Elles plaident

---

<sup>176</sup> « *The need for change was presented as dramatically as possible* » (Coch et French, 1948 : 521).

<sup>177</sup> Sous la forme de « cycles rapides d'engouement-déception » (Boltanski et Chiapello, 1999 : 538, en référence à Hirschman, 1982).

<sup>178</sup> « *As such strategic integration is something that has to be co-created through negotiation rather than something that can be imposed. Managers need to be aware that people, with their divergent interests, goals, and power bases, do strategic planning. To deliver integration a strategic planning process needs to take account of the divergent interests that people bring to that process. A common framework is more likely to be developed when socio-political interests, such as different levels of experience and gains or losses in power are considered in advance of implementing a new process. Additionally, it is important to recognize and incorporate into the planning process the valuable local knowledge that resides within different parts of the organization. While these seem to be obvious prescriptions to increase participation within the strategy-making process, our case shows that they may be easily forgotten in practice. Therefore, when implementing strategic planning as an integrative device, managers might develop a more differentiated, rather than standardized process, that accommodates different levels of participation according to the*



ainsi pour une prise au sérieux de l'outil comme véritable dispositif d'élaboration de la stratégie, insistant sur sa dimension *politique* (au-delà de la forme symbolique souvent envisagée par la littérature) en même temps que sa dimension processuelle.

À travers leur démonstration, elles confirment la tension entre le rôle de *standardisation* et le rôle d'*intégration* qui peuvent être joués par la planification stratégique ; rôles qui se présentent ici sous la forme d'une alternative exclusive. L'analyse souligne également des degrés d'implication variables des acteurs aux processus d'élaboration de la stratégie. Sur ce point, les auteurs montrent que l'échec de l'intégration résulte davantage d'un *décalage* entre le rôle revendiqué par les acteurs et celui effectivement reçu, qu'au degré de participation en lui-même. Pour le dire autrement, dans le cas où les acteurs acceptent le rôle qui leur est confié, même si ce rôle n'implique pas la formulation de la stratégie, l'intégration est davantage possible que quand ceux-ci le contestent, même si leur influence sur le projet final est plus grande.

Ces conclusions nous permettent d'étayer d'hypothèses nouvelles la question du rôle de la planification stratégique dans la maintenance des organisations hybrides. Il s'agira en effet à la fois d'être attentif aux rôles exercés par les participants au projet, mais aussi aux décalages entre les perceptions des uns et des autres sur ces rôles. Dans les cas des organisations hybrides, nous pouvons supposer que les attentes des acteurs en termes d'implication seront d'autant plus fortes que le modèle de gouvernance prôné repose sur des principes démocratiques.

En un mot, les ambitions d'un projet de planification stratégique mené à l'intérieur d'une organisation hybride se doivent d'être à la hauteur de la supériorité prônée de son modèle si l'intégration veut être réalisée.

### 4 - 2. 3. En pratiques

#### Une tension immanente

Dans la pratique, les projets d'entreprise ou plans stratégiques varient très largement d'une entreprise à l'autre, tant en termes d'ambition qu'en termes de formalisation et de mobilisation des acteurs, comme le montre l'étude de Hwang et Suarez (2005) auprès de six

---

*divergent interests, experience, and power bases of key players* » (Jarzabkowski et Balogun, 2009 : 1284-1285).

organisations à but non lucratif de la baie de San Francisco qui ont élaboré un projet d'entreprise au début des années 2000. Le tableau ci-dessous, que nous avons réalisé à partir des résultats de l'étude de Hwang et Suarez (2005), résume la diversité des approches adoptées par ces six organisations.

Tableau 4.2 : Synthèse réalisée à partir de Hwang et Suarez (2005 : 71-93)

	Companions for seniors	Family Aid	East West Theater	Reproduction choice for all	Alliance for Children	Food for the needy
<b>Objectif principal / Bénéfice principal</b>	(générique) Planifier le développement de l'activité, guider l'action	(générique) Planifier le développement de l'activité, guider l'action	Définir l'identité de l'organisation et reconnaître sa singularité	Guider l'action, rationaliser l'organisation arrivée à un stade de maturité <sup>179</sup>	Aider l'organisation à s'adapter rapidement aux circonstances changeantes de son environnement	Construire de la solidarité entre les membres de l'organisation
<b>Rôle du consultant externe</b>	<b>Planificateur</b> (vu comme expert, professionnel)	<b>Planificateur</b>	<b>Planificateur</b> (mais interaction forte avec les membres de l'organisation)	<b>Facilitateur</b>	<b>Facilitateur</b>	<b>Facilitateur</b>
<b>Durée du processus</b>	<i>Non précisée</i>	<i>Non précisée</i>	<b>Longue</b> (consultation approfondie des membres)	<b>Assez courte</b> période d'élaboration (mais longue période de déclinaison en perspective)	<i>Non précisée</i>	<b>Très courte</b> (retraite organisée sur une journée)
<b>Degré de formalisation du plan</b>	<b>Fort</b> (hiérarchisation des buts et mesure des résultats)	<b>Fort</b> (hiérarchisation des buts et mesure des résultats)	<b>Fort</b> (aborde tous les aspects de l'activité)	<b>Limité</b> (pas de hiérarchisation des objectifs et déclinaison en plans d'action)	<b>Limité</b> (pas de hiérarchisation des buts, pas de mesure des résultats)	<b>Très faible</b> (résumé de la journée de retraite)
<b>Degré d'appropriation</b>	<b>Faible</b> (projet mort-né)	<b>Faible</b> (projet mort-né)	<b>Fort</b>	<b>Fort</b>	<b>Fort</b>	<b>Fort</b>

La dimension formalisation est rendue ici par le degré de formalisation du plan en question, qui contient ou non des objectifs clairement définis et hiérarchisés dans un horizon de temps précis, des plans d'actions et un dispositif de mesure des résultats obtenus, ou se focalise davantage sur une expression de la vision, de la mission et de l'identité de l'organisation.

<sup>179</sup> « *Its organizational goals concern the rationalization of the organizational structure. For example, annual evaluation of job roles, staffing needs, salary, and benefits are proposed in the staff development section. These rationalization goals fit with the board's initial motivation for developing a plan that reflects a new, mature phase of the organization and also the arrival of a seasoned executive director* » (Hwang et Suarez, 2005 : 83).

La dimension participative quant à elle est rendue à la fois par le rôle exercé par les consultants externes au projet et leur degré d'interaction avec les membres de l'organisation ; mais aussi par la durée du processus et surtout le degré d'appropriation dont témoignent les acteurs concernés.

Enfin, l'objectif ou le bénéfice principalement attendu (ou obtenu, selon les cas) du projet permet de mettre en évidence, au-delà du rôle générique de la planification stratégique – qui est de guider l'action pour une période donnée dans le futur –, des intentions divergentes de la part des initiateurs du projet entre, d'un côté, la volonté de rationaliser l'organisation pour la faire évoluer vers la maturité et s'adapter plus rapidement aux évolutions de l'environnement et, de l'autre, la volonté de définir l'identité de l'organisation et de renforcer la cohésion de ses membres ; soit entre une volonté d'inscrire l'organisation dans une dynamique de *compliance* face à des efforts de maintenance de l'organisation.

Il apparaît dans cette étude que, quel que soit l'objectif du projet – rationalisation de l'activité ou maintenance de la spécificité et renforcement de l'identité –, le degré d'implication des acteurs détermine le degré d'appropriation du projet par ces acteurs, et partant, son « succès », c'est-à-dire sa capacité à peser sur l'évolution de l'organisation.

Par rapport aux hypothèses formulées aux paragraphes précédents – qui établissaient un lien entre le caractère formel de la planification stratégique et son inscription dans une dynamique de *compliance* d'une part ; et entre le caractère participatif de la planification stratégique et son inscription dans une dynamique d'intégration d'autre part –, il apparaît ici que l'objectif de rationalisation ne s'accompagne pas nécessairement d'un fort degré de formalisation (cas de *Reproduction choice for all*) ; à l'inverse, un fort degré de formalisation peut soutenir une dynamique de renforcement de l'identité et de maintenance de la singularité de l'organisation (cas de *East West Theater*). Nous en déduisons que l'intentionnalité des initiateurs du projet – articulée à sa dimension participative, qui conditionne, de son côté, le degré d'appropriation du projet – est prépondérante dans le rôle finalement joué par le projet dans l'évolution de l'organisation.

À première vue, ces travaux peuvent par ailleurs laisser penser que l'appropriation du projet par les acteurs est inversement proportionnelle à son degré de formalisation. L'exemple du *East West Theater* confirme cependant que c'est le degré d'implication des acteurs davantage que la formalisation du projet qui influence l'appropriation finale.

Enfin, on note que le critère d'extériorité (incarné par les consultants) n'est pas un critère suffisant pour caractériser l'orientation du projet : il faut s'intéresser au rôle joué par les

consultants en question, en distinguant un rôle de support (facilitateur) d'un rôle surplombant de maître d'œuvre du projet (planificateur).

Ces éléments nous permettent de préciser nos hypothèses par rapport au rôle de la planification stratégique dans la *compliance* ou dans la maintenance des organisations hybrides : nous retenons ici que le degré de formalisation n'est pas, à lui-seul, un indicateur discriminant de l'orientation dominante du projet. Nous suggérons en effet qu'un fort degré de formalisation peut également soutenir une volonté de « prendre au sérieux » le projet, ce qui peut favoriser, nous l'avons vu à travers le cas proposé par Jarzabkowski et Balogun (2009), le caractère « intégratif » du processus. À l'inverse, un projet qui se réduirait à une dimension symbolique – quel que soit le degré d'adhésion sur le fond qu'il serait susceptible de générer – pourrait susciter des frustrations quant à son ambition. En effet cette ambition pourrait être perçue comme insuffisante au regard des enjeux qui se posent à l'organisation hybride et qui nécessitent justement de confronter le modèle et les valeurs de l'organisation à ses activités formelles. Il ne s'agit pas en effet de mettre en place un projet qui préserverait le *statu quo* de l'organisation hybride – fondé théoriquement sur des tensions – mais qui la ferait évoluer vers une certaine intégration des logiques qui la traversent.

### La question de la participation

Au-delà de la tension immanente liée à la dimension formelle de la planification stratégique – à la fois vecteur de la *compliance* et condition de réussite d'un processus d'intégration –, la dimension participative de cet outil pose également question, en pratiques, sur la manière dont elle peut jouer le rôle d'intégration qui lui est prêté.

En effet, comme le soulignent Mantere et Vaara (2008), de nombreux obstacles cognitifs existent à la participation dans l'élaboration de la stratégie.

Dans cet article, les auteurs cherchent à identifier ces obstacles à travers l'analyse des discours dominants des acteurs de la stratégie dans l'organisation. Ils s'intéressent également aux discours qui promeuvent la participation pour tenter d'en faire émerger les axes autour desquels les acteurs pourraient se mobiliser pour la mettre en œuvre.

Mantere et Vaara montrent ainsi que les discours dominants continuent de légitimer une approche descendante de la stratégie qui exclut la grande majorité des membres de l'organisation de la participation pour réunir experts, dirigeants et consultants. Ces discours reposent sur l'hypothèse que seuls quelques-uns dans l'organisation possèdent les capacités

réflexives, les connaissances et compétences nécessaires, et sont disposés à assumer la responsabilité de la prise de décision stratégique ; ils témoignent par ailleurs de l'importance perçue des technologies et de l'expertise pour le pilotage de l'organisation. Or ces technologies excluent de fait la participation.

Les auteurs avancent par ailleurs que la perpétuation d'un schéma traditionnel, hiérarchique, de l'élaboration et la prise de décision stratégique, repose en partie sur le fait que les membres de l'organisation acceptent pour nombre d'entre eux cet état des choses. Et, pour ceux qui le dénoncent, leur résistance « négative » ne s'accompagne pas d'une plus grande volonté de participer, mais au contraire d'une prise de distance vis-à-vis de l'organisation – prise de distance regrettable en ce qu'elle induit des tensions et freine la réussite de certains projets.

Face aux discours dominants qui promeuvent une approche hiérarchique, technicienne et experte de l'élaboration de la stratégie, Mantere et Vaara mettent en évidence trois discours qui légitiment la participation : *l'auto-actualisation* (où l'élaboration de la stratégie est une réflexion métapragmatique sur le sens de l'activité) ; le *dialogisme* (où l'élaboration de la stratégie est un processus de négociation entre les parties prenantes internes à l'organisation) ; et la *concrétisation* (où l'élaboration de la stratégie est une routine, une procédure aux règles transparentes qui mobilise une large participation – cette approche s'oppose à la mystification). Ils espèrent ainsi faire valoir, par ce travail de qualification, la possibilité d'une alternative, d'une résistance « positive », à l'approche traditionnelle descendante de la stratégie.

Cette discussion que les auteurs amorcent sur la pratique de la stratégie dans l'organisation fait écho, selon nous, à la problématique plus large de la participation contemporaine du citoyen à la décision politique<sup>180</sup>.

Dans leur ouvrage « Agir dans un monde incertain » (2001), Callon, Lacoumes et Barthes font en effet, à propos de la prise de décision politique, un constat similaire à celui de Mantere et Vaara concernant l'élaboration de la stratégie dans l'organisation : face à une augmentation des incertitudes engendrées par la *prolifération* des sciences et des techniques dans notre société, le système démocratique traditionnel (fondé sur la délégation de responsabilité à des représentants élus) apparaît incapable de prendre en compte les

---

<sup>180</sup> Voir notamment Habermas (1990 [1973]) ; Rawls (2005 [1971]).

considérations des acteurs concernés en premier lieu par les décisions à prendre relativement à ces incertitudes.

Les auteurs en appellent alors à la construction d'une démocratie alternative, « dialogique » ou « technique », complémentaire de la démocratie « délégative » traditionnelle. Cette démocratie dialogique repose sur l'idée du rassemblement de groupes « *hétérogènes* » incluant « *des experts, des hommes politiques, des techniciens et des profanes qui s'estiment concernés* », au sein de ce que les auteurs nomment des « *forums hybrides* », pour « *débattre des choix techniques qui engagent le collectif* » (2001 : 36). Ils mettent ainsi en cause le postulat selon lequel les « profanes », c'est-à-dire les citoyens non-spécialistes, ne seraient pas en mesure de parvenir à des jugements sensés sur des questions complexes engageant notamment de la technique et une projection sur le long terme (2001 : 19 ; 333).

À cela ils ajoutent que c'est par la *forme* des dispositifs mis en œuvre pour l'accueillir que l'on parvient à rendre effective et pertinente la participation des profanes aux décisions politiques. Le caractère dialogique d'un processus démocratique s'évalue ainsi au regard de deux dimensions principales : la manière dont sont *explorés* « les mondes possibles » (*ie.* les options qui se présentent aux acteurs dans leur tentative de construire un « monde commun ») et la manière dont sont *constitués* les « collectifs » qui participent à cette exploration des mondes possibles. À ces deux dimensions, s'articule le « modèle de *décision* » qui caractérise le dispositif – décision qui peut soit clore le processus dialogique ou au contraire le prolonger sous une forme routinière, itérative (2001 : 307).

Ces trois dimensions de la démocratie dialogique renvoient, selon nous, aux trois discours soutenant la participation identifiés par Mantere et Vaara (2008) : l'auto-actualisation, le dialogisme, et la concrétisation. Ce rapprochement entre la problématique *organisationnelle* de la participation à l'orientation et à la décision stratégique et la problématique *sociétale* de la participation à l'orientation et à la décision politique nous permet de montrer que la question qui nous occupe dépasse largement les frontières de l'organisation (ce qui renforce son intérêt). Mais surtout, ce rapprochement nous offre des outils pour qualifier nos observations et organiser notre analyse ; alors que ces outils manquent encore en sciences de gestion.

Il ne s'agit pas cependant pour nous de nous intéresser à l'évaluation du caractère dialogique du dispositif de planification stratégique observé mais de considérer que ce dispositif peut être vu comme un *forum hybride* réunissant une pluralité d'acteurs dans le but de construire un monde commun : le devenir de leur organisation.

## 4 - 2. 4. Conclusion sur la planification stratégique

Si la planification stratégique apparaît, par sa dimension formelle, comme un outil favorisant le changement adaptatif, la rationalisation et la standardisation, sa dimension participative la rend également porteuse d'une dynamique d'intégration aidant à la convergence des buts dans l'organisation, et, le cas échéant, à la conciliation de logiques en tension. Or ces deux dimensions ne sont pas exclusives l'une de l'autre mais chacune est présente à la base de l'outil. La planification stratégique véhicule ainsi des rationalités multiples (Townley, 2002). De plus, l'effet d'*intégration* semble reposer en partie sur la « prise au sérieux » du dispositif, condition qui renvoie elle-même à une certaine *formalisation* du processus (dans les rôles donnés aux acteurs notamment) et de ses résultats.

La planification stratégique incarne ainsi un dispositif lui-même « hybride », en tension entre des rationalités hétérogènes, et son recours au sein des organisations hybrides apparaît porteur d'un enjeu crucial, puisqu'à la fois elles risquent de perdre la spécificité de leur modèle dans un usage rationalisant de la planification stratégique et de gagner la clé de sa maintenance à travers l'intégration des logiques divergentes qui les caractérisent.

Par l'emprunt du concept de forum hybride à la sphère sociétale et sa transposition à un contexte d'élaboration de la stratégie dans l'organisation, nous émettons par ailleurs l'hypothèse que la résolution des tensions qui traversent les organisations hybrides réside potentiellement dans la *forme* du dispositif de planification stratégique qu'elles mettent en œuvre. C'est pourquoi nous nous concentrerons, dans cette analyse, sur la forme du dispositif de planification stratégique mis en œuvre à la Ma entre 2007 et 2009, pour tenter d'identifier les dynamiques dans lesquelles il s'inscrit et la manière dont elles s'articulent.

## 4 - 3. Méthodologie

### 4 - 3. 1. Cadre de la recherche

Cette enquête est basée sur une observation ethnographique du deuxième projet d'entreprise de la Ma dont l'élaboration s'est déroulée entre 2007 et 2009. Nous allons dans un premier temps revenir sur les spécificités de la gouvernance de la Ma en les présentant plus en détail – préalable à la présentation des acteurs impliqués dans le dispositif –, puis, dans un deuxième temps, le contexte dans lequel elle se trouve au moment du lancement du projet.

## La gouvernance de la Ma

Les spécificités de la gouvernance telles qu'elles sont décrites ici ne s'appliquent qu'à la Ma société mère du groupe. Comme nous l'avons vu plus haut, les délégués sont les représentants des sociétaires. Ils sont nécessairement eux-mêmes sociétaires et non salariés du groupe Ma. Bien qu'ils participent, selon un mode qui sera exposé plus loin, à la gouvernance de la Ma, leur pouvoir est limité par leurs compétences et leurs connaissances techniques face à la complexification croissante du métier d'assureur. On a ainsi l'habitude de considérer que la Ma est bicéphale, avec une direction « technique » et opérationnelle et une direction « politique », les deux étant cependant fréquemment associées au sein de binômes ou d'instances mixtes.

Les délégués n'agissent pas qu'au niveau de la direction, en effet, le système repose également sur une base militante au niveau des régions, censée, entre autres, rendre compte des besoins des sociétaires. La distinction n'est parfois pas évidente entre les deux types d'acteurs, certains délégués cumulant d'importantes et nombreuses responsabilités consacrent un temps plein à leurs activités à la Ma et disposent de bureaux à l'intérieur des locaux de la mutuelle.

Les délégués sont élus sur la base de leur appartenance à un syndicat de travailleurs considéré comme représentatif ; au secteur de l'Économie Sociale ; ou à l'Association des Professionnels Indépendants, qui représente les membres fondateurs de l'organisation.

En 2007, les instances dirigeantes se composent d'un conseil d'administration dont est issu le président du groupe, comprenant 24 délégués nationaux et 4 administrateurs élus par les salariés, d'une direction générale et d'un secrétariat général, composés de cadres. L'organisation dispose également d'un « Comité Stratégique Groupe » (CSG) et d'un « Comité Technique Groupe » (CTG) ; le premier est composé d'administrateurs de la Ma et des présidents des conseils d'administration ou conseils de surveillance de ses filiales ; le second réunit les directeurs régionaux de la Ma, et les directeurs généraux des filiales. Stratégique renvoie ici au domaine politique : le technique est subordonné au politique, puisque le politique a la charge de fixer les orientations du groupe, et le technique a celle de les mettre en œuvre. Il reste enfin les comités régionaux et un comité des sages.

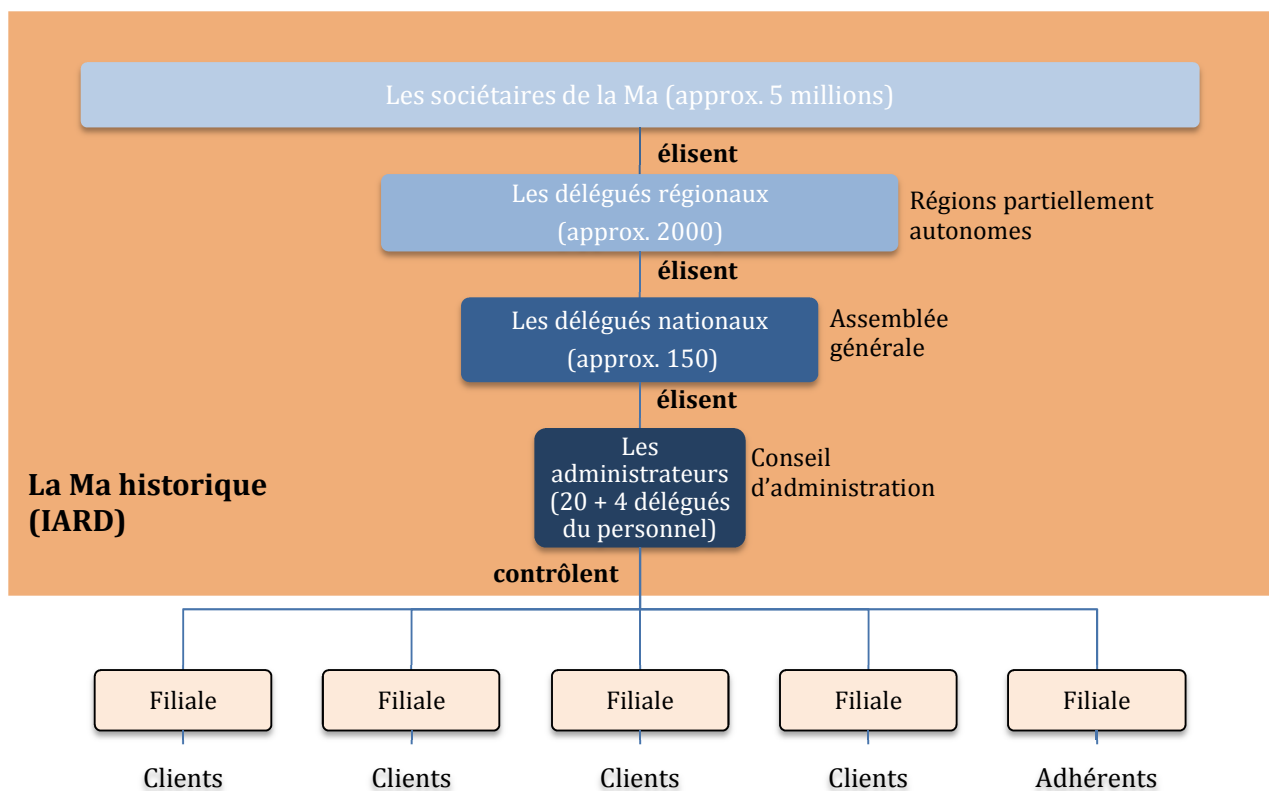
De par sa structure décentralisée organisée en régions assez largement autonomes et sa bicéphalie politique et technique, il résulte une large diffusion du pouvoir accentuée par la logique de représentativité qui prévaut dans les règles de gouvernance de la mutuelle et par un mode de prise de décision voulu consensuel.



Comme nous l'avons vu dans le chapitre qui précède, la gouvernance, depuis les années 1970, est supposée être verrouillée de façon à ce qu'aucune décision susceptible de bouleverser le modèle économique ne puisse être prise. Cependant, ce modèle de gouvernance montre aujourd'hui des limites – lourdeur du processus de prise de décision, manque d'adhésion de la base, *etc.* – qui rendent nécessaire, aux yeux de nombreux acteurs, son évolution. En témoignent le caractère central des thématiques sur la gouvernance et la structuration dans le projet étudié, comme nous le verrons par la suite.

Le schéma ci-après représente l'organisation politique de la Ma en 2007.

Schéma 4.1 : L'organisation politique de la Ma en 2007



### Contexte de lancement du second projet d'entreprise

Comme nous l'avons vu au chapitre précédent, la Ma a connu de longues années d'âge d'or jusque dans les années 1980 où le rythme interne de sa croissance était exponentiel, fondée sur une compétitivité très forte de ses tarifs, rendue possible grâce à son modèle d'affaires et grâce aussi à une législation favorable et des partenariats solidaires avec les autres mutuelles. Sa situation s'est cependant aujourd'hui banalisée sur le marché, face à des concurrents plus

agressifs, intégrés en groupe internationaux ou adoptant un modèle d'affaires à bas coûts. L'harmonisation réglementaire en parallèle de la libéralisation des conditions d'exercice sur le marché de l'assurance a joué un rôle important dans cette banalisation.

Depuis le précédent projet d'entreprise, l'entreprise a ainsi engagé un programme de croissance et de diversification important, et notamment de croissance de ses fonds propres qui ont été multipliés par quatre entre 1997 et 2007, dans une logique d'adaptation à ces nouvelles lois du marché. Elle compte également plusieurs filiales dans la prévoyance, le courtage, la santé dont certaines sont constituées en sociétés anonymes. Le groupe Ma est ainsi aujourd'hui en pleine transition vers une intégration forte de ses principales filiales, notamment au niveau des instances de gouvernance.

Alors que l'activité IARD a dominé jusqu'alors, elle est désormais concurrencée, en termes de chiffres d'affaires, par la prévoyance (en écho à la tendance générale que nous avons décrite au chapitre 1). Cet élément, associé au fait, notamment, que les perspectives de croissance de l'assurance automobile sont relativement faibles dans un contexte de marché arrivé à maturité, est à prendre en compte pour comprendre le projet de restructuration en groupe, qui tend à remplacer la tutelle actuelle de la Ma IARD sur les autres entités.

La Ma mène également depuis sa création des projets en collaboration avec des partenaires extérieurs. Dans cette voie, elle s'est lancée il y a quelques années dans un projet de banque, en partenariat avec une autre grande mutuelle d'assurance française et une banque coopérative, projet qui a vu officiellement le jour en 2012. Depuis 2009, elle a également engagé un processus de rapprochement avec deux autres mutuelles d'assurances au sein d'une SGAM. Comme nous l'avons vu, cette forme de société est censée permettre la préservation de l'identité des acteurs qui la composent tout en renforçant leurs capacités financières, dans la logique des exigences prudentielles formulées par le législateur européen. En 1997, quand la Ma a lancé son premier projet d'entreprise, elle se trouvait alors dans une situation économique tendue. Comme nous avons pu le voir au chapitre 3, elle a conduit des réformes visant à rationaliser l'activité et à améliorer sa performance commerciale. Aujourd'hui, sa situation ne menace plus la pérennité de l'organisation à court ou moyen terme. Elle a ainsi ouvert son projet d'entreprise sur l'idée d'une démarche d'« *anticipation* » visant à définir des orientations stratégiques et plans d'actions pour l'horizon 2010-2015 et non plus d'une démarche de « *rattrapage* »<sup>181</sup> comme ce fut le cas pour le précédent.

---

<sup>181</sup> Ces termes d'anticipation et rattrapage sont ceux utilisés par le Président de la Ma lors de l'ouverture du projet d'entreprise que nous allons retracer ici.

## 4 - 3. 2. Collecte et analyse des données

### Collecte des données

Comme présenté en introduction de la thèse, les données recueillies se décomposent en données d'observations, entretiens, éléments de production de contenu et enfin éléments se rapportant à la structure du projet d'entreprise et à son contexte institutionnel (annexes 8, 9 et 10). Malgré une focalisation sur l'outil, le matériel empirique utilisé ici est de nature diverse, en accord avec ce que nous entendons derrière le concept de dispositif et en écho avec l'approche « socio-technique » des outils de gestion telle que proposée par Chiapello et Gilbert (2013).

Le temps passé sur le terrain se déroule sur un an, au cours duquel nous avons assisté à de nombreuses réunions et événements relatifs au projet qui représentent 26 journées d'observation non participante et 54 entretiens individuels d'environ une heure. Les personnes rencontrées se situent à tous les niveaux de l'organisation, de l'employé stagiaire au Président du groupe, et représentent toutes les parties prenantes associées au projet : délégués toutes sensibilités, salariés, représentants des filiales, des régions, consultants externes.

### Analyse des données

Nous avons d'abord écrit une première version strictement descriptive et chronologique du cas tel que l'ensemble des données que nous avons collectées le laissait voir. Nous avons ensuite repris ces données pour les envisager sous l'angle des trois dimensions caractéristiques d'un *forum hybride* (Callon *et al.*, 2001) : à savoir la manière dont sont constitués les collectifs qui ont pris part à l'élaboration du projet d'entreprise, la manière dont sont explorés les mondes possibles, c'est-à-dire les opportunités qui se présentent à l'organisation, les voies que l'on désire emprunter, qu'il convient de suivre et enfin la manière dont sont formalisées les décisions à l'issue de cette exploration. En effet, comme nous l'avons évoqué dans notre revue de la littérature sur la planification stratégique, il est possible de rapprocher l'outil planification stratégique du concept de forum hybride, en ce qu'il se présente – en tout cas dans notre cas d'une organisation hybride fondée sur des principes de gouvernance démocratiques – comme un lieu où, par des moyens participatifs et démocratiques, l'on tente de répondre à des questions complexes et de résoudre d'éventuelles controverses quant aux orientations stratégiques prises par l'organisation. Considérant la quantité et la diversité des matériaux collectés, ces questions nous permettent de structurer

notre propos et de circonscrire notre objet.

Par ce travail, nous obtenons un récit du projet, composé d'un certain nombre d'éléments, de micro-récits, qui constituent la base de notre matériau d'analyse (section 4.4).

Chacun de ces éléments est ensuite interprété à la lumière de notre grille d'analyse des dynamiques de maintenance et de *compliance* identifiées à partir de notre revue de la littérature (section 4.5). Nous tentons ainsi de rendre compte de la manière dont se manifestent, dans ce dispositif, les dynamiques de maintenance et de *compliance*, en les considérant sous l'angle du rapport à l'environnement (dimension 1), du rapport à l'identité organisationnelle (dimension 2) et enfin sous l'angle du rapport au changement (dimension 3). Nous synthétisons les résultats de cette analyse dans les tableaux 4.4, 4.5 et 4.6.

Dans un troisième temps (section 4.6), nous cherchons finalement à montrer, en réponse à notre question de recherche initiale, comment s'articulent, malgré leur hétérogénéité, au sein de ce dispositif stratégique, les dynamiques de maintenance et de *compliance* que nous observons. Pour cela, nous reprenons nos résultats résumés dans les tableaux 4.4, 4.5 et 4.6 et nous en faisons émerger différents éléments saillants qui illustrent différentes formes d'articulation des dynamiques au sein du dispositif. En effet, selon que ces éléments se trouvent au service des deux dynamiques ou en opposition l'un avec l'autre, en tension plus ou moins explicite, ou encore qu'ils se présentent en surplomb de ces tensions, comme éléments de leur résolution, nous en déduisons qu'il existe quatre formes d'articulation de ces dynamiques, qui constituent des étapes intermédiaires à la forme d'articulation généralement présentée par la littérature : l'intégration.

Enfin, nous concluons ce chapitre en tentant de discuter ces résultats et, plus généralement, d'identifier nos contributions à la littérature.

Avant d'entrer dans le détail de nos résultats et pour donner un aperçu général de notre objet empirique, nous commençons cependant, dans ce qui suit, par une présentation de la structure du dispositif étudié ainsi que des ambitions affichées par les initiateurs du projet au moment de son lancement.

## **4 - 4. Le dispositif de projet d'entreprise de la Ma**

### **4 - 4. 1. Présentation générale**

L'idée du projet a été lancée pour la première fois en conclusion d'un congrès qui a rassemblé l'ensemble des cadres du groupe en mai 2006, soit environ 3000 personnes. À cette occasion, le Président du groupe a pris la parole pour annoncer que démarrerait un projet d'entreprise, faisant suite aux attentes exprimées par les participants au congrès. C'est ce que retiennent aujourd'hui toutes les personnes interrogées sur la généalogie du projet : ce dernier émane d'une volonté du président de renouveler le précédent projet d'entreprise datant de 1997-1998 dont la mise en œuvre était arrivée à son terme. Et cette volonté s'est exprimée pour la première fois au congrès des cadres.

Le projet en lui-même a démarré à peine un an plus tard, à l'été 2007 pour être adopté en février 2009. Fondé sur un modèle très participatif, il a mobilisé environ 1 200 personnes en interne, sur les 10 000 qui composent le groupe, délégués et salariés confondus ; ainsi qu'une trentaine d'acteurs externes (d'après nos calculs), appelés à apporter une expertise sur le fond ou à accompagner le déroulement de la réflexion sur la forme. Enfin, 1000 sociétaires environ, sur près de 5 millions, sont intervenus sur un site internet dédié au projet d'entreprise.

La réflexion s'est organisée autour de cinq thématiques principales :

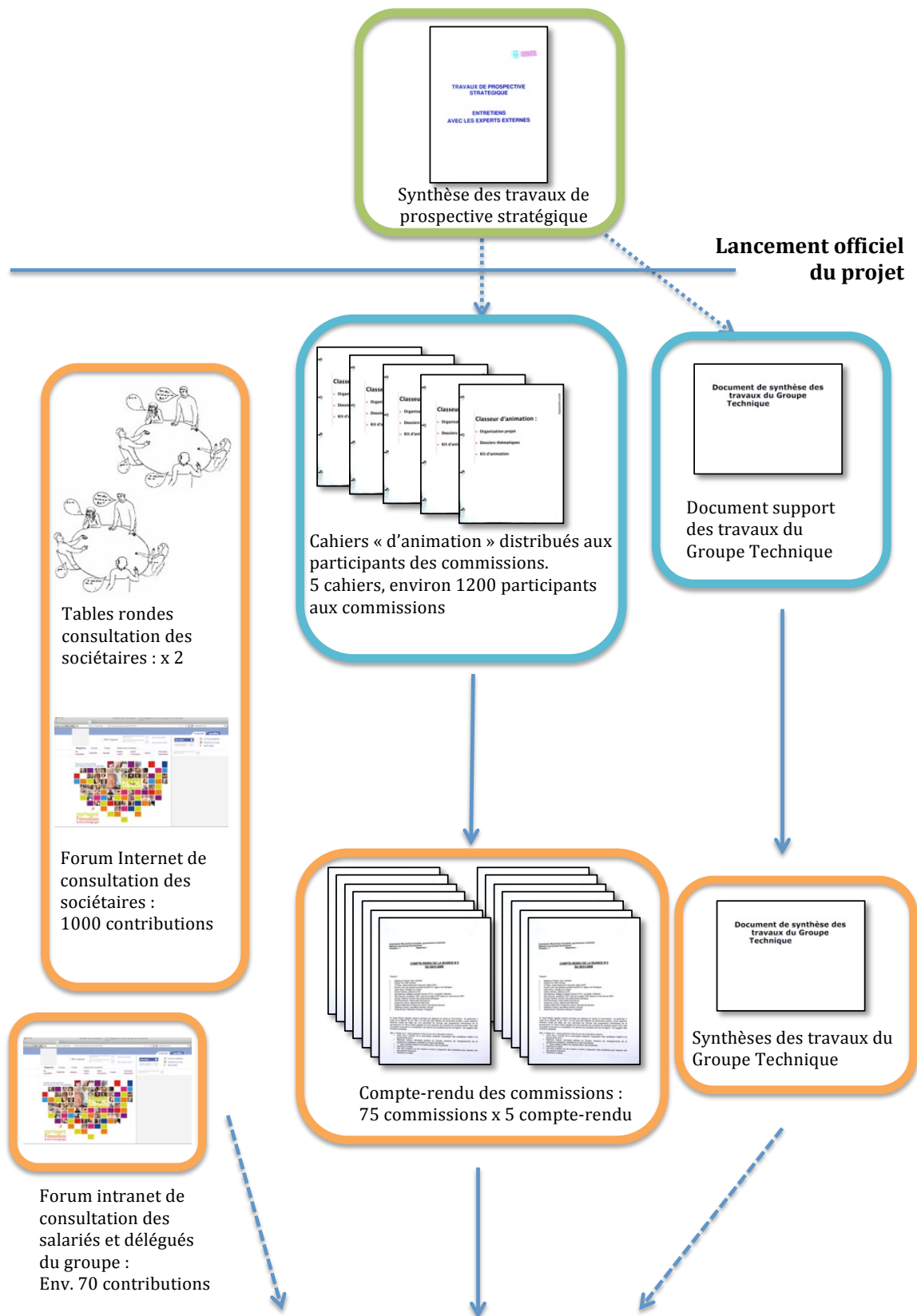
- Mouvement mutualiste, gouvernance et doctrine
- Comprendre le sociétaire
- Relations du groupe avec le sociétaire/client
- Structuration et pilotage du groupe
- Alliances et coopérations économiques

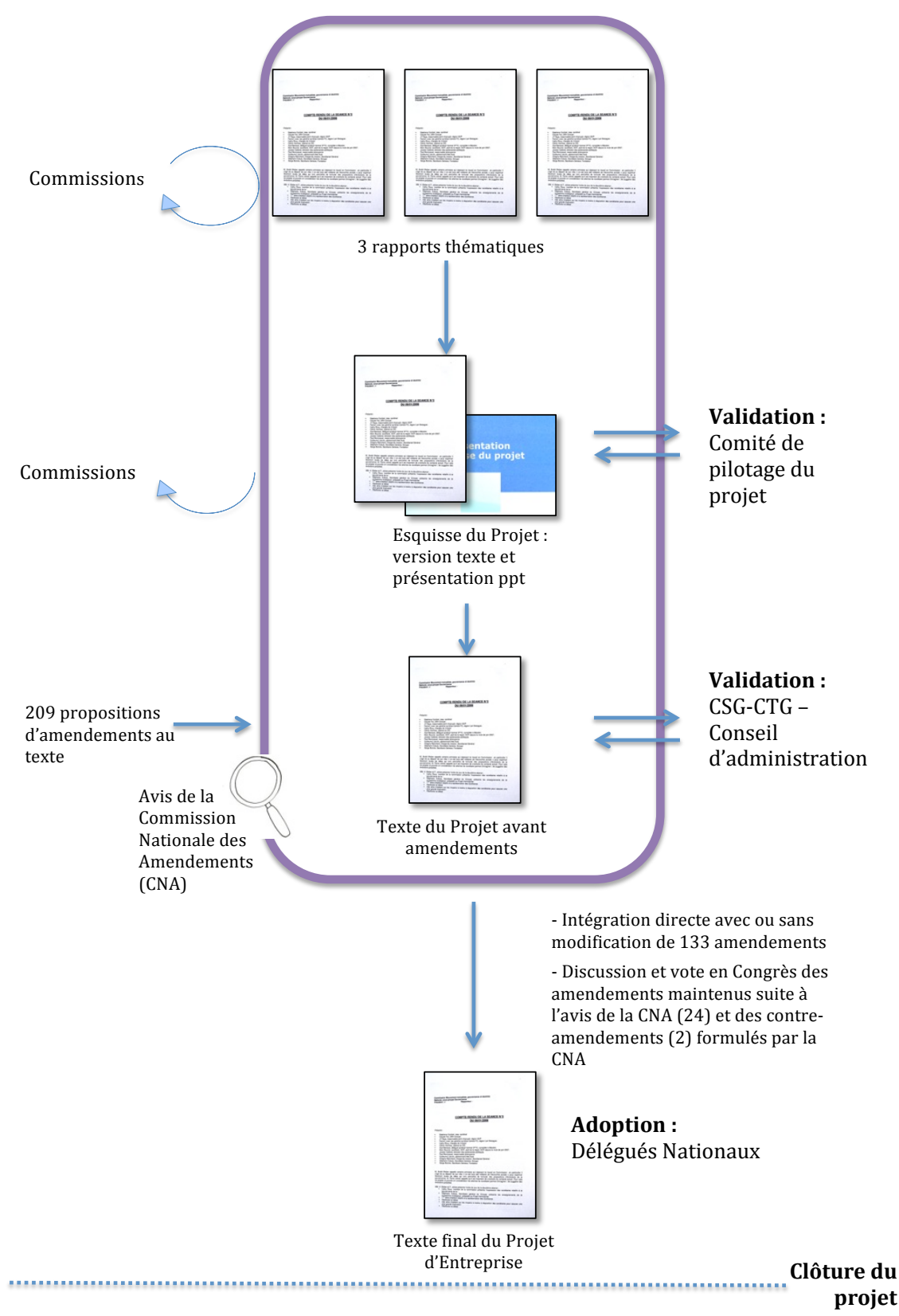
« Mouvement mutualiste, gouvernance et doctrine », et « Structuration et pilotage du groupe » renvoient à des éléments éminemment internes et politiques, quand « Alliances et coopérations économiques » peut être considérée comme le rapport que l'organisation entretient avec son environnement externe, sur le plan économique. En ce qui concerne les deux thématiques relatives aux sociétaires et clients, la même distinction est difficile à opérer,

dans la mesure où les sociétaires sont à la fois les membres de la mutuelle, participant à sa gouvernance, et les représentants des évolutions du marché, dont les exigences sont forgées par les offres de la concurrence. L'intitulé de la troisième thématique, qui parle de « sociétaire/client » pour tenir compte des clients des filiales non mutualistes, illustre bien cette tension.

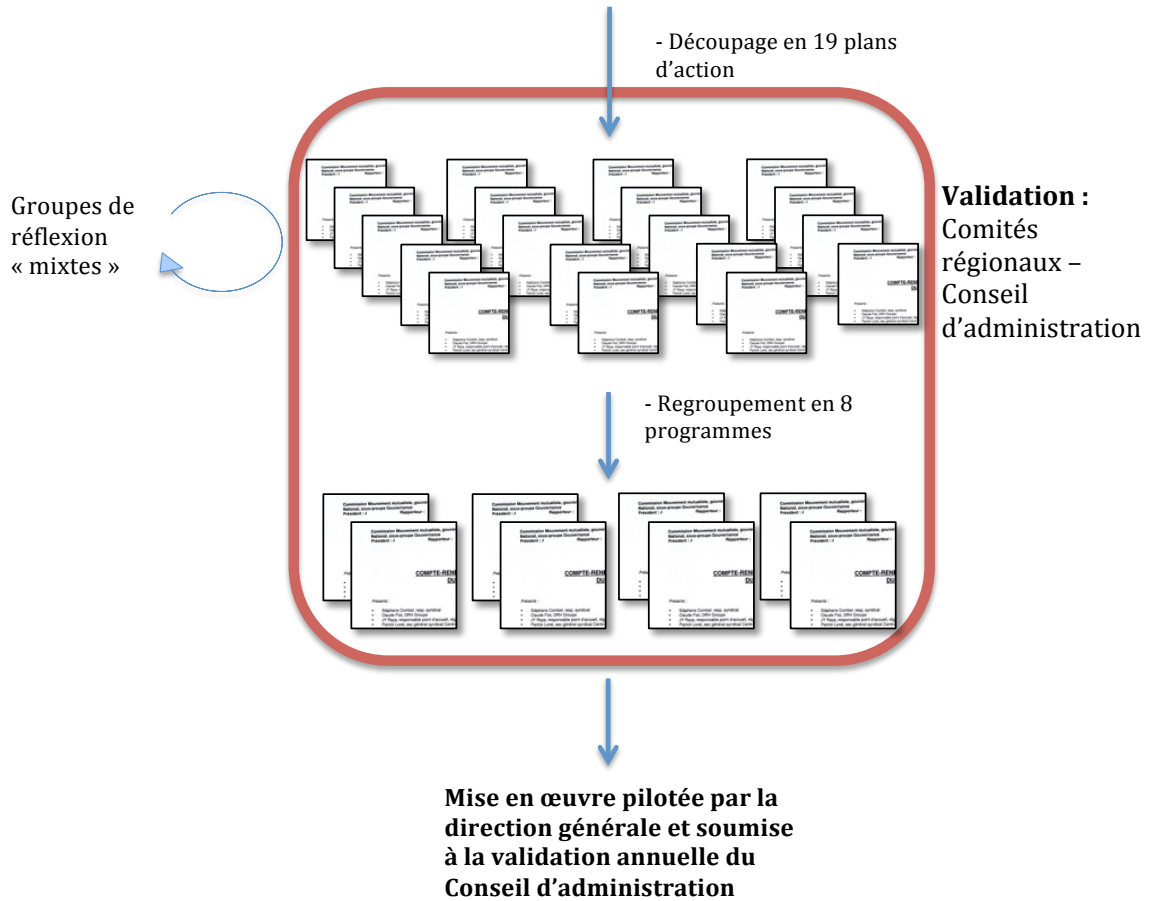
Voici ci-dessous une représentation du dispositif du projet qui met en scène les contenus élaborés en amont et au cours de la réflexion puis de la mise en œuvre du projet. Ce schéma marque le processus plus ou moins dialogique entre les différents collectifs mobilisés au cours du projet.

Schéma 4.2 : Dispositif du Projet d'Entreprise de la Ma









**Légende :**

- |  |   |  |                              |
|--|---|--|------------------------------|
|  | Phase prospective   |  | Influence directe            |
|  | Phase de réflexion (supports)   |  | Influence diffuse            |
|  | Phase de réflexion (produits)   |  | Processus dialogique         |
|  | Phase d'élaboration du projet<br>(synthèses des travaux menées au<br>niveau du Secrétariat Général) |  | Processus non-<br>dialogique |
|  | Phase de traduction du projet et de<br>mise en œuvre (menée au niveau<br>de la Direction Générale)  |  |                              |

Le projet a été lancé officiellement fin septembre 2007, au cours d'une grande cérémonie d'ouverture (archive n°16).

Cette cérémonie a vu intervenir le président et le directeur général en ouverture, puis le secrétariat général pour la présentation de la démarche du projet, également l'équipe qui a réalisé l'étude prospective d'où ont été issues les thématiques<sup>182</sup> et enfin un invité extérieur au projet.

Cet intervenant est un paléanthropologue, maître de conférences au Collège de France. Il est défini comme « *spécialiste de l'évolution et de l'environnement* » dans la revue interne consacrée au projet (archive n°11, # novembre 2007), qui précise en titre de l'article : « *Ses recherches sur les origines de l'homme fournissent un éclairage sur la nécessaire adaptation des espèces à leur environnement. Instructif...* ».

C'est au cours de cette cérémonie d'ouverture qu'a pu s'exprimer l'intentionnalité des initiateurs et responsables du projet. En l'occurrence, plusieurs voix se sont fait entendre (transcrites de l'archive n°16).

Dans son discours, le Président de la Ma a encouragé les participants à remettre en cause le *statu quo* et à faire preuve d'audace dans leurs contributions :

*« Vous êtes face au grand large, avec la liberté de prendre les routes qui vous semblent les meilleures, avec la liberté, surtout d'en découvrir de nouvelles. Soyez libres dans vos pensées, je le redis, exprimez vos idées, vos réflexions, vos points de vue, sans en référer à ce que vous considérez aujourd'hui comme des interdits. »*

Ces propos laissent ainsi envisager une pluralité d'options et de voies possibles. Face à ce discours émancipateur, le discours du paléanthropologue se veut beaucoup plus contraignant sur les orientations à prendre, mobilisant, par l'analogie, l'impératif d'adaptation aux évolutions de l'environnement :

*« C'est Alice qui est au pays imaginaire et elle se met à marcher et à courir et le paysage la suit. Donc elle va de plus en plus vite mais elle est épuisée, elle n'avance pas. Et elle tombe sur la Reine de Cœur qui est la reine rouge et la Reine de Cœur lui dit : « Mais ma fille vous êtes dans un état, que vous arrive-t-il ? » Elle lui répond : « Ben écoutez, je marche, je cours, et je n'ai pas l'impression d'avancer.*

- Ah bon mais dans votre pays ?

---

<sup>182</sup> On note qu'il est fait mention de l'organisation d'ateliers prospectifs et de la confrontation des résultats qui en sont issus avec « l'avis d'experts », « dans le cadre d'un processus itératif ». Ce compte-rendu reste cependant assez peu explicite sur le statut des experts mentionnés.

- Eh bien quand je marche, je cours, je me déplace par rapport aux rochers, aux collines, aux arbres, aux maisons ».

*Et la Reine de Cœur lui répond, hautaine : « Ma fille, sachez une chose, dans ce pays, il vous faudra courir toujours plus vite pour rester à votre place. » »<sup>183</sup>*

Cette représentation d'un environnement en mouvement et d'acteurs contraints, à cause de cet environnement, d'aller toujours plus vite pour avancer est une parfaite illustration de la rhétorique du changement organisationnel et de l'adaptation. Il s'agit ici de changer en permanence sans se poser la question de l'orientation ou du sens de ces changements puisque les personnages ne peuvent courir que dans une seule direction.

L'invité a ensuite conclu son intervention par une mise en garde qui illustre bien l'enjeu de survie attaché aux mécanismes d'adaptation : « *De toute façon, je peux vous dire, comme la Reine Rouge, si vous vous arrêtez, vous ne repartirez plus jamais.* ».

Les discours du directeur général et du secrétaire général reprennent également le thème du changement mais l'inscrivent dans deux perspectives distinctes. Si, pour le secrétaire général, il s'agit bien, à travers ce projet, de penser le futur : « *On est vraiment dans une approche d'anticipation, dans quelque chose de très stratégique, (...). L'idée de la prospective, c'est de penser le futur et pas de découvrir. Parce que prédire le futur, ce serait une imposture. De penser le futur pour essayer d'anticiper et de réduire des incertitudes* » ; pour le directeur général, il s'agit davantage d'acter les évolutions qui ont eu lieu au cours des dernières années, à savoir, la construction en groupe : « *Nous avons changé, la Ma a changé, parce que le monde a évolué et nous sommes devenus un groupe. Je crois que ce qui est important au travers de ce projet d'entreprise c'est que chacun prenne bien conscience du fait que nous sommes devenus un groupe et que ça change les mentalités* ».

Ainsi, ces quatre interventions posent une double tension en jeu dans ce projet : la première entre innovation et adaptation ; et la seconde entre changement et continuité. Le dispositif du projet se veut le reflet de ces différentes perspectives.

#### **4 - 4.2. Constitution des collectifs**

Les *collectifs* qui ont œuvré à l'élaboration du projet sont principalement répartis en deux ensembles de tailles très inégales : les commissions, qui ont rassemblé près de 1200 participants et un « groupe technique », composé de 28 participants. Ils ont été constitués à

---

<sup>183</sup> Référence à *De l'autre côté du miroir*, de Lewis Carrol (1871).

l'issue d'une phase préparatoire (que nous présenterons ci-après) au cours de laquelle un nombre restreint d'acteurs (internes et externes) a déterminé les thématiques centrales du projet à partir d'études prospectives, a esquissé la forme du dispositif d'élaboration du projet et a construit les supports de la réflexion des commissions.

En parallèle des commissions et du groupe technique, il faut mentionner la participation des salariés, sociétaires et délégués. Ces derniers ne peuvent cependant pas être qualifiés de « collectifs » dans le sens où leur contribution a été recueillie de manière individualisée, par le biais de plates-formes en ligne ou de tables rondes.

### Les commissions

Environ 75 commissions de 15 à 20 personnes ont été constituées pour réfléchir sur les problématiques du projet d'entreprise. Elles se sont réunies six fois en un an, d'octobre 2007 à octobre 2008. Ce chiffre de 75 correspond à une commission par thème pour chaque entité, considérant qu'il y a 5 thèmes et que les « entités » comprennent les 11 régions, un niveau national, un niveau siège social et les deux filiales (MaMut et MaVie). Une troisième filiale (Malia) est intervenue tardivement sur le projet.

La constitution des commissions reflète une volonté d'affirmation démocratique. Elle témoigne également d'un progrès par rapport au précédent projet où la participation avait été beaucoup moins large.

Cet élément du dispositif à la fois limite, par la participation, la possibilité d'un changement radical de l'organisation et promeut, en l'améliorant, son modèle justement fondé sur la démocratie.

Dans les principes, l'organisation des commissions nationales a été conduite au niveau du secrétariat général qui est aussi le lieu d'organisation globale du dispositif du projet ; et au niveau régional et des filiales, après qu'un correspondant de coordination a été partout désigné, la liberté a été laissée à toutes les entités de composer elles-mêmes leurs groupes, au nom du principe d'autonomie. Notre volonté de rassembler des informations sur l'ensemble des participants s'est d'ailleurs heurtée à un refus d'ingérer dans les affaires des régions.

Dans les faits, la sélection des participants aux commissions s'est faite de deux manières : soit sur la base d'une désignation de volontaires, soit sur la base d'un véritable volontariat par le biais d'un appel à participation.

Au niveau national et dans les autres commissions que nous avons rencontrées (8 au total, voir annexe 8) il y a une volonté affichée de respecter la diversité au sein des groupes et donc

de trouver un équilibre entre : délégués/salariés, cadres/non-cadres, jeunes/anciens, hommes/femmes ainsi qu'une représentation des diverses sensibilités syndicales, représentants du personnel ou délégués de sociétaires. Leur constitution a donc été relativement dirigée, au moins en ce qui concerne les commissions nationales qui ont eu pour contrainte supplémentaire la représentativité géographique et des différentes filiales du groupe. L'autonomie étant laissée à chaque entité, on ne peut conclure que le même schéma ait été appliqué par tous, il semble même que le modèle de participation de salariés et de délégués au sein des commissions (avec un président délégué et un rapporteur salarié) n'ait pas été suivi dans au moins une région où seuls des politiques auraient été sollicités. À l'inverse, le siège social n'a réuni que des salariés, étant dans une configuration quelque peu particulière en tant qu'entité purement administrative, à laquelle aucun délégué représentant de sociétaire n'est attaché.

On voit ainsi de quelle manière le principe démocratique d'autonomie et de décentralisation des décisions peut se heurter à un autre principe démocratique qui est celui de la représentation de toutes les parties prenantes.

De plus, tous les membres du Comité Stratégique Groupe (CSG) et du Comité Technique Groupe (CTG) ont pris part à la réflexion des commissions au niveau national. L'implication de l'ensemble du sommet de l'organisation pour ce projet confirme que ce projet doit réellement construire les orientations stratégiques du groupe.

La composition des commissions se veut donc hétérogène et pluraliste. La répartition des participants entre les différentes thématiques témoigne cependant de certaines tendances qu'il convient de souligner. Nous nous appuyons ici sur la composition des commissions au niveau national (archive n°58) qui révèle un engouement très fort pour la thématique Mouvement mutualiste, gouvernance et doctrine. Cette commission a par conséquent été scindée en deux commissions de 13 et 14 participants rassemblant quasi exclusivement des cadres, des membres du CSG et du CTG et des hauts responsables syndicaux.

A l'inverse, la thématique « Alliances et coopérations économiques » est la moins nombreuse, avec seulement 17 participants (soit 10 de moins que la première). Et il n'y a qu'un seul employé non cadre. La participation des membres du CSG et du CTG est comparable à la première thématique en valeur absolue : respectivement 6 et 3. En revanche, les délégués de sociétaires (hors CSG) ne semblent pas s'être intéressés à cette thématique.

Ces chiffres sont à mettre en relation avec les propos de la coordinatrice du projet (secrétariat

général)<sup>184</sup> :

*« C'était assez marrant de voir que par exemple les membres du CSG en grosse majorité choisissaient Mouvement mutualiste gouvernance et doctrine ou Structuration et pilotage du groupe, enfin moi je l'ai vu puisque je me suis occupée de faire un tableur qui en gros récapitulait pour les 120 personnes les choix ; que quand même les employés avaient tendance à aller vers « Comprendre les sociétaires clients », « Relations du groupe avec les sociétaires-clients », bien qu'il y ait des gens qui aient quand même choisi « Coopération et alliances économiques » mais c'était quand même la majorité » (entretien n°5).*

Ces éléments mettent en évidence l'importance qui est donnée aux deux thématiques Mouvement mutualiste et Structuration aux dépens des autres ; ou tout au moins leur caractère stratégique, prépondérant, par rapport à la dynamique relative aux alliances et aux coopérations en particulier.

Même sur le plan symbolique, le traitement entre les deux thématiques politiques et la thématique Alliances et coopérations est inégal : au moment des synthèses et restitutions des travaux des commissions, les deux premières thématiques ont été coordonnées par le secrétaire général tandis que c'est son adjoint qui a eu la charge de la dernière. Le lieu même où se tiennent les séances de restitution marque une différence de prestige : entre la salle du conseil à l'étage de la présidence et les salles de réunion du premier sous-sol.

Par ailleurs, l'investissement des employés non cadres dans les thématiques relatives aux sociétaires et aux clients témoignent d'une certaine prétention de ces participants à incarner un rôle d'expert sur leur domaine de compétences.

Nous reviendrons plus loin sur le processus de réflexion et d'élaboration des contributions apportées par les commissions, nous pouvons cependant d'ores et déjà avancer que cette composante prépondérante du dispositif a été perçue très positivement par les membres que nous avons rencontrés : se dégagent globalement de nos entretiens le sentiment d'avoir réussi à atteindre un consensus au sein des groupes, et ce malgré des profils disparates, et d'avoir

---

<sup>184</sup> Pour situer les acteurs du projet auxquels nous faisons référence, au-delà de leur numéro d'interviewé qui permet de se référer à l'annexe 6 pour établir leur profil, nous mentionnons dans le corps de texte l'instance de l'organisation (secrétariat général, direction générale, conseil d'administration, siège social, direction de filiale, direction régionale) d'où ils proviennent, et/ou, le cas échéant, le statut de « salarié », pour les acteurs salariés hors direction générale, régionale ou filiale, secrétariat général et siège social et le statut de « délégué », pour les élus hors conseil d'administration ; ainsi que celui de « consultant ». Les principaux pilotes du projet se voient par ailleurs accolés la mention « pilotage du projet ».

produit une réflexion pertinente en se saisissant de problématiques complexes (entretiens n<sup>os</sup> 12 à 15 ;18 ;19 ; 22 à 31 ; 38 (délégués et salariés) et 37 (conseil d'administration)).

## Le groupe technique

En parallèle des commissions, un groupe intitulé « Groupe Technique », composé de 28 personnes, a poursuivi une réflexion sur la stratégie de la Ma en 2015, sans suivre les thématiques imposées aux commissions.

Comme son nom l'indique, ce groupe se compose quasi exclusivement de « techniciens » et de presque aucun « politique », ce qui lui a posé d'emblée des problèmes de légitimité et a inspiré des craintes quant à ses orientations (entretien n°43, direction générale). En l'occurrence, le groupe rassemble les principaux dirigeants techniques du groupe, à l'exception des membres du CTG répartis dans les commissions ainsi que quatre membres politiques, issus du CSG. Les filiales et métiers du groupe sont largement représentés (14 membres en dehors de la maison mère) alors que les régions sont absentes de la représentation (sauf membres du CSG également présidents de région).

Le groupe technique rassemble donc non seulement des acteurs techniques mais surtout, parmi eux, des « *challengers* » plutôt que des détenteurs actuels du pouvoir (*incumbents*), (Fligstein, 1997). Les filiales participant pour la première fois au projet d'entreprise du groupe, leur légitimité n'est pas totalement affirmée. Cela place le groupe technique *a priori* dans une dynamique de transformation (Fligstein, 2001) plutôt que de préservation du *statu quo*.

Au-delà de ces hypothèses sur les acteurs, il est nécessaire de s'intéresser à la mission du groupe. Le rôle du Groupe Technique est ainsi défini dans les classeurs thématiques destinés aux commissions (archive n°53) : « *un Groupe technique impliquant les dirigeants du groupe aura la responsabilité d'évaluer les marchés à l'horizon 2010-2015 et la robustesse et la fragilité des modèles d'affaires des différentes activités du Groupe* ». Cette définition lui donne un rôle d'évaluation des propositions des commissions au regard d'un double objectif : « performance » et « pérennité ».

Cette position surplombante est accentuée par le fait que les commissions n'étaient pas censées et n'ont pas eu accès aux travaux du groupe, qui sont restés confidentiels<sup>185</sup>. Ainsi, les

---

<sup>185</sup> « *Le groupe technique c'était pour éclairer, pour permettre le moment venu au conseil d'administration – car c'est quand même lui qui va valider au final le document qui va être soumis au congrès – d'avoir un éclairage supplémentaire sur une dimension plus*

membres de ce groupe ont été désignés par le responsable opérationnel du projet (entretien n°5(1), secrétariat général) comme des experts, mais internes, qui devaient compléter la réflexion des non-experts, sans pour autant l'influencer par leur présence dans les commissions.

Comme nous le verrons plus loin, son rôle a cependant été redéfini au cours du processus par les pilotes du projet (issus principalement du secrétariat général et du conseil d'administration), passant d'une position de surplomb à celle de commission parmi les autres, au point que le responsable du groupe (direction générale) a regretté qu'il n'ait pas « *servi à grand chose finalement* » (entretien n°43).

Pour finir, l'intérêt principal de ce groupe était, semble-t-il, qu'il offre l'opportunité « *de se mettre d'accord entre les gens des instances dirigeantes* » (discussion informelle avec interviewé n°3, secrétariat général, le 10/08/08) ; ce que confirme également le consultant-chercheur sollicité pour accompagner la réflexion : « *Ce qui a été fait avec le Groupe Technique a un avantage énorme : si des décisions sont prises, il est probable que le déploiement opérationnel en sera grandement facilité. Nous avons passé beaucoup de temps sur la construction d'une vision commune et d'un langage partagé sur les enjeux. Cela était d'autant plus important qu'il était surprenant de constater au début du process à quel point les uns et les autres semblaient ignorer ce qui se passaient dans les autres entités du groupe. S'il n'y a pas unanimité sur les solutions à adopter, il semble y avoir beaucoup moins d'incompréhension sur la nature des problèmes à traiter* » (archive n° 120).

Il s'avère cependant que le groupe a relativement échoué à constituer un collectif puisqu'il n'est pas parvenu à trouver un consensus à l'issue de ses travaux : certains membres, considérant que les spécificités de la filiale qu'ils représentaient n'étaient pas assez prises en compte, ont, après avoir menacé de quitter le groupe, été invités à joindre leur contribution individuelle à la synthèse de la réflexion (voir discussion informelle avec interviewé n°3, secrétariat général, le 10/08/09 et archives n°118 et 119).

### Les participants individuels : les sociétaires et les salariés

Le projet a sollicité par ailleurs la participation des salariés, des délégués et des sociétaires. D'un côté, un forum Internet a été mis en place pour recueillir les contributions des

---

*opérationnelle mais ça n'est pas quelque chose qui permette d'alimenter ni la commission, ni les participants à cette commission* » (entretien n°39, direction générale de filiale).



sociétaires et, de l'autre, un site intranet « collaboratif » a été ouvert aux salariés et délégués de sociétaires.

Quelques groupes de sociétaires ont été également consultés, en tables rondes, sur les questions posées par le projet. Elles ont eu lieu au lancement du projet fin 2007 et à nouveau en juin 2008. Enfin, des boîtes aux lettres ont été installées dans les points d'accueil pour recevoir les contributions manuscrites des sociétaires.

Cette ouverture de la participation répond au désir d'impliquer l'ensemble des parties prenantes de l'organisation dans le projet. Cependant, cette sollicitation a posé question quant à la place à accorder aux contributions qui en résulteraient, dans la mesure où il s'agissait moins ici de recueillir le fruit d'un échange et d'une réflexion collective au sein de ce qui aurait constitué véritablement un forum que de créer une interface directe entre les sociétaires et l'organisation où recueillir leurs préoccupations individuelles. Sous cette forme, cette dimension du dispositif est contraire aux principes de fonctionnement de la mutuelle, qui se fonde sur la représentation collective et le consensus dans la prise de décision. C'est à ce titre que le président d'une commission en région, par ailleurs représentant de sociétaires, a, lors d'une discussion informelle, critiqué le bien-fondé de cette consultation (observation n°1).

Ainsi, l'ouverture de la réflexion aux sociétaires est ambivalente : elle constitue à la fois un renforcement du modèle du groupe par l'ouverture aux parties prenantes et une exposition plus forte aux pressions du marché dont les « sociétaires-clients » peuvent se faire les porte-parole.

Le site internet n'a de toute façon suscité que très peu de contributions (environ 1000, voir archive n°133) au vu des 600 000 sociétaires sollicités par l'envoi de courriers numériques, de même que les contributions manuscrites sont restées très isolées. On peut ainsi parler d'un échec à susciter l'intérêt des sociétaires au projet de la mutuelle et lier cet échec au caractère profondément interne des enjeux débattus dans le projet. En effet, ce sont les cinq mêmes thématiques explorées par les commissions qui ont été soumises à l'intérêt des sociétaires. Une sixième a par la suite été ajoutée pour répondre aux préoccupations manifestées par les participants au forum.

Le site interne dédié aux collaborateurs (ensemble des salariés et délégués) a également été un échec. La participation y a été très faible (environ 70 contributions pour deux fois moins de contributeurs, voir archive n°69). Pour l'expliquer ont été invoqués un manque de vie, un manque de dynamisme du site mais surtout un contrôle dissuasif des « experts », c'est-à-dire des contributeurs qui se posent comme tels pour sanctionner la parole de contributeurs moins

informés (entretien n°10, siège social ; voir aussi archives n°54 et 55). La question s'est posée de l'anonymat des contributions, qui a été refusé au niveau du secrétariat général malgré le soutien de certains de ses membres (entretien n°3(1), secrétariat général). Résultat, on ne relève que des contributions de plusieurs pages qui sont en réalité de véritables enquêtes. Cette anecdote illustre la tension entre participation et expertise dans ce dispositif.

### **4 - 4.3. Exploration des mondes possibles**

Avant de s'intéresser précisément à la manière dont la réflexion et l'élaboration des orientations du projet se sont déroulées, il convient de présenter les acteurs et instances engagées dans le pilotage, l'animation et la mise en forme de la réflexion.

#### **Pilotage, animation et mise en forme de la réflexion : présentation des acteurs**

Pour mettre en œuvre le dispositif et organiser la contribution, un certain nombre d'acteurs ont été mobilisés, internes et externes à la Ma, au sein d'instances *ad hoc*.

Dans un premier temps, un Comité de Pilotage et un Comité de Projet ont été constitués pour penser l'architecture du projet et prendre les décisions qui s'imposent au fur et à mesure du déroulement du projet. Le Comité de Projet, composé de dirigeants politiques et de salariés (principalement issus du secrétariat général) a été doté d'un rôle opérationnel, il s'est réuni régulièrement tout au long de la phase d'élaboration du projet ; plus fréquemment que le Comité de Pilotage, au rôle décisionnel et uniquement composé d'élus, dont le président du groupe. Celui-ci s'est rassemblé moins d'une fois par trimestre au cours de la phase d'élaboration.

En l'occurrence, ces instances sont bien intervenues en cours de projet pour redéfinir le dispositif :

- le site intranet collaboratif a été réaménagé pour être plus dynamique, plus attractif et plus instructif surtout (archives n°54 et 55), répondant ainsi à une demande des collaborateurs et des délégués de disposer de davantage de « matériaux » pour enrichir leur réflexion (entretien n°10, siège social) ;
- le forum de consultation des sociétaires a également été réaménagé pour tenter de lancer une dynamique de participation et d'échange : une thématique davantage en

lien avec les préoccupations des sociétaires a été créée (archive n°133) ;

- entre le premier et le second cycle, pour répondre à des inquiétudes exprimées par le pilotage quant à l'exploitabilité des contributions des commissions, ces dernières se sont vu demander de se concentrer sur une ou deux questions principales parmi l'ensemble des questions qu'elles avaient soulevées au cours du premier cycle (voir plus loin) ;
- à l'inverse, pour répondre cette fois aux craintes exprimées par certains représentants des commissions, relatives au statut qui serait accordé aux travaux du Groupe Technique, ses objectifs ont été redéfinis et son périmètre de réflexion élargi pour éviter un trop grand degré de spécification des propositions formulées.

Au début de l'été 2007, trois mois avant le démarrage des travaux des commissions, une agence de conseil a été recrutée pour aider les instances de pilotage à concevoir le dispositif et coordonner les travaux des commissions et du groupe technique.

Sur son site internet, l'agence qui a été engagée, l'Acmo, se présente comme spécialiste dans « *le traitement des enjeux de gouvernance, de performance, d'adaptation et de transformation* » ; et sur son profil professionnel, le consultant choisi pour représenter l'agence sur le projet, Stéphane S. (entretien n°2), revendique son expérience en « *transformation stratégique des organisations* ».

Dans sa proposition d'intervention (archive n°52), l'agence Acmo s'est engagée sur trois dossiers : la création de cahiers d'animation comme support de réflexion pour les groupes de réflexion – dont le contenu serait issu cependant des travaux de prospective –, ensuite l'accompagnement de la démarche projet en elle-même pour assurer la production de contenu à partir des travaux des groupes de réflexion – il s'agit principalement d'un rôle de synthèse et de mise en perspective et en partage des contenus produits par chacun des groupes –, et enfin, dernier volet, la communication autour du projet. Le volet communication y apparaît cependant encore mal défini. Son rôle était donc principalement un rôle d'accompagnement et de mise en forme.

Dans les faits, le responsable du projet au sein de l'agence et deux autres consultants ont participé aux réunions des commissions au niveau national, aux réunions du groupe technique, et aux réunions des instances de pilotage ainsi qu'aux journées de restitutions des travaux des commissions qui ont conclu chaque cycle.

L'intervention de l'agence a cependant été prématurément interrompue moins d'un an plus tard, la Ma invoquant un problème de qualité de la prestation (entretien n°20(2), secrétariat général, pilotage du projet), l'agence une divergence de point de vue sur la démarche à adopter (entretien n°45, consultant). Quelle que soit la cause profonde de la rupture, l'on peut mettre en avant la difficulté pour cette agence, extérieure à l'organisation, à trouver sa place dans un dispositif comme celui-ci, difficulté liée à une perception bien différente de son rôle au sein de l'organisation. Ce décalage renvoie à la place de l'extériorité dans cette organisation. Elle est sollicitée mais contrainte et par ailleurs remplaçable par des ressources internes puisque une équipe du secrétariat général a pris progressivement le relais de l'agence. L'un des points de discordance porte sur une proposition de l'agence de mettre en place des outils dits de « PLV » (Publicité sur le Lieu de Vente) pour entretenir une « vie du projet » et favoriser une dynamique d'appropriation auprès des non-participants (entretien n°2, consultant). Cette proposition a été rejetée, ne collant pas à « l'esprit du projet ». Nous entendons ici l'esprit de sérieux attaché au projet. Par la suite, Arnaud P., un des membres du secrétariat général, a estimé que l'agence voulait « plaquer » « une approche générique, une posture générique », qui pourrait être la même « en assurance ou en restauration rapide (...) sans l'adapter au contexte d'activité » (entretien n°3(1), secrétariat général). On lit dans cette remarque la volonté de rattacher l'outil à l'identité de l'organisation.

Le département communication de la Ma a également été impliqué dans les instances de pilotage et de coordination au cours de la phase d'élaboration du projet et de sa rédaction. Son rôle s'inscrit cependant dans une relation de subordination vis-à-vis du pilotage du projet. Pour citer un exemple, le secrétariat général a décidé d'élaborer son propre plan de communication, et de le mettre en concurrence avec celui du département communication, ce qui a retardé l'adoption définitive du plan (entretien n°5, secrétariat général).

Un autre épisode rend compte de la place complexe de la communication dans ce projet : Alexandra T., responsable communication du projet et membre du comité de projet, a sollicité le service des relations publiques pour concevoir une campagne de communication à l'extérieur de l'entreprise pour valoriser l'image de l'organisation, mais cette proposition a été totalement rejetée :

*« C'est vrai qu'au départ j'étais extrêmement convaincue de la proposition des RP que j'avais fait travaillé là dessus (...) j'étais archi convaincue de leur truc, je me suis dit ah bah là vraiment chapeau, et bien ça a été vraiment balayé quoi, ils en voulaient pas, c'est vrai qu'au départ je me suis dit ben dis donc ils sont quand même raides, et en fait, après deux*

*trois tours, c'est-à-dire plusieurs réunions, j'ai compris pourquoi ils n'en voulaient pas comme ça, et je me suis dit bah oui c'est eux qui ont raison. C'est parce que (...) l'objectif du projet d'entreprise c'est de produire (...). Ils disaient « on travaille, mais qu'est-ce que vous voulez qu'on raconte ? » » (entretien n°6).*

Ainsi, sur le plan de la communication interne comme de la communication externe, la volonté de « mobilisation » autour du projet, qui fait écho au projet d'Acmo, s'est heurtée à la volonté affichée de prendre au sérieux le dispositif et au souci prépondérant de produire.

Cela fait référence à une méfiance traditionnelle, culturelle dans cette organisation à l'égard de tout ce qui a trait à la publicité déjà évoquée au chapitre 3. La mutuelle n'a mis en place un vrai département de communication qu'au tout début des années 2000 seulement. Ce rapport à la communication dans le cadre du projet ajoute à l'idée que le projet se veut éminemment sérieux et confirme un usage organisationnel propre, reflet de l'identité de l'entreprise, de l'outil et surtout une crainte de la facticité et du discours vide.

Pour finir, du Comité de Projet sont nés, au printemps 2008, trois groupes de travail dédiés à la réalisation des synthèses et à la rédaction du projet (observation n°18). Les différents membres de l'équipe projet (composés de membres du secrétariat général, de la communication, et d'administrateurs) se sont répartis les 5 thèmes pour former des groupes auxquels se sont joints, sollicités tardivement, des représentants (un par groupe) du Congrès des cadres de 2006 (entretien n°5, secrétariat général). Cette décision d'associer le Congrès des Cadres s'inscrit dans le souci d'assurer une continuité entre les différents travaux/projets de l'entreprise, elle montre aussi le souci d'une légitimité qui ne peut être obtenue qu'avec la prise en compte de toutes les parties prenantes.

Le nom initial de ces groupes était celui de « tasks forces ». Ce nom a été changé ensuite en « groupes de rédaction » car il apparaissait trop surplombant. Cela n'a cependant pas empêché les groupes de rédaction d'être contestés à travers les synthèses – appelées rapports thématiques – qu'ils ont proposé à l'examen des commissions pour leur dernière réunion en septembre-octobre 2008 (voir plus loin) (en particulier, observations n°10 ; 12 ; conversation 16/09/08 avec n°19 ; conversation 10/09/08 avec n°3 ; entretiens n°24 à 31). Le souci d'apparaître neutre et simple scribe des commissions s'est traduit par l'anonymat des groupes sur les synthèses. Cependant cet anonymat a suscité justement des interrogations sur l'identité des membres de ces groupes, sur les garanties qu'ils pouvaient offrir de conserver l'ensemble des propositions faites par les commissions et d'être impartiaux dans la sélection et la

représentation des discours dominants.<sup>186</sup>

## Le déroulement du projet

L'élaboration des orientations contenues dans le projet repose sur plusieurs étapes que nous nous proposons de présenter, en suivant une progression chronologique.

### *La phase prospective*

À partir de décembre 2006 et jusqu'à l'été 2007 s'est déroulée la phase de préparation du projet d'entreprise qui a vu se constituer un groupe de travail prospectif en interne, composé d'un nombre très restreint de hauts dirigeants, pour mettre au point des scénarii de prospective stratégique, avec l'aide de chercheurs de la chair Entrepreneuriat Social de l'EHEC, l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, une grande école de gestion française<sup>187</sup> (archive n°67). Au cours de cette phase a eu lieu une consultation d'experts externes à la Ma, soit une vingtaine de personnes, hauts dirigeants ou responsables dans le secteur de l'assurance, de la banque et de la protection sociale, chercheurs, hauts responsables syndicaux, et représentants d'autorités administratives aux niveaux français et européen. Ces « experts » ont été amenés, selon leurs compétences respectives, à réagir sur les scénarii prospectifs construits par la Ma. Les entretiens qui se sont tenus en la seule présence du secrétaire général ou de l'attaché de direction en charge du projet ont été consignés dans un recueil d'un peu plus d'une centaine de pages intitulé : « *Travaux de prospective stratégique. Entretiens avec les experts externes* » et tamponné confidentiel (archive n°68).

C'est à la fin de cette consultation que le projet a été entériné, les thématiques tranchées et le dispositif du projet et de communication autour du projet, avec le recrutement en juillet de l'agence conseil en management et organisation, l'Acmo, esquissé. Cette phase est restée relativement confidentielle jusqu'à la présentation, fin septembre lors de la cérémonie

---

<sup>186</sup> Cette critique renvoie à la contradiction herméneutique de l'institution chez Boltanski (2009 : 131-133). Alors que les institutions peuvent prétendre à « dire ce qu'il en est de ce qui est » de par leur position surplombante, elles ne peuvent s'exprimer que par l'intermédiaire de porte-parole, qui eux ont un corps et sont situés, ce qui laisse un doute permanent quant à leur capacité à s'exprimer réellement au nom de l'institution qu'ils représentent. Ainsi l'institution tente de dissimuler le caractère physique et situé de son porte-parole pour ne pas que la contradiction sur laquelle elle repose soit dévoilée. C'est ce qui se passe ici avec l'anonymisation des synthèses rédigées par les groupes de rédaction. Il s'agit de s'effacer derrière l'institution qui exprime ainsi la voix du collectif. Cependant si cette « mise en scène » est révélée aux yeux du collectif, cela ne fait que donner davantage de prise à la critique.

<sup>187</sup> Dont le nom a été modifié.

officielle d'ouverture du projet, des principaux résultats auxquels elle avait abouti.

Ces éléments démontrent à nouveau que la démarche a d'emblée été prise au sérieux par le sommet de l'organisation, ils apportent également des indications sur la place accordée aux acteurs externes dans l'organisation. Ici, en plus de son statut d'expert, l'acteur externe apparaît comme devant être identifié comme tel. Si cette précision peut d'un côté renforcer le caractère incontestable du diagnostic qu'il pose, car en plus d'être savant il est *a priori* désintéressé à la cause de l'organisation et d'un autre, elle peut également signifier une mise à distance, une prise de recul par rapport à son propos, à cause de la menace qu'il représente de fait en tant qu'entité exogène.

### *La construction des supports de réflexion des commissions*

Pendant l'été 2007, des cahiers d'animation sur les problématiques du projet d'entreprise ont été rédigés comme support à la réflexion des commissions (archive n°92). Ce travail, réalisé sous la coordination d'Acmo, a mobilisé, en plus des résultats des travaux de prospective stratégique, un certain nombre de hauts dirigeants sous la forme d'entretiens et des collaborateurs du secrétariat général et quelques collaborateurs spécialisés dans des domaines spécifiques (la Fondation, le marketing stratégique, le Campus de la Ma) qui ont mis à disposition leurs capacités de recherche, de réflexivité, de synthèse et de rédaction.

Ainsi, si ces cahiers attribuent officiellement leur conception et leur rédaction à l'agence Acmo, on s'aperçoit que d'importantes ressources en interne ont été mobilisées pour aider à cette tâche. Cela confirme le simple rôle d'accompagnement de l'agence sur le plan de l'animation et de la mise en forme et son faible engagement sur le fond du projet.

On remarque également que s'il est bien fait mention d'une phase prospective pilotée par la chaire Entrepreneuriat Social de l'EHEC – dont la Ma précise qu'elle est un des membres fondateurs, ce qui limite d'emblée son extériorité – et que l'ensemble de experts internes sollicités est listé, il n'existe aucune référence aux experts externes eux-mêmes sollicités. Si l'on comprend bien qu'il ait pu exister une clause d'anonymat conditionnant cette participation, exigée sans doute par les acteurs eux-mêmes, la présentation telle qu'elle est faite des ressources des cahiers est ici trompeuse puisqu'il apparaît que ces travaux ont été repris, au moins en partie. Deux notes de bas de page précisent en effet que certaines affirmations sont issues d'entretiens avec des personnes faisant partie de ce comité d'experts externes, l'une où l'expert est directement nommé et l'autre où il est identifiable par une fonction. Les notes sont cependant peu explicites quant au contexte : « Entretien avec X ». Enfin, on retrouve à diverses reprises des références bibliographiques communes.

On peut considérer ici que le fait de ne pas mentionner explicitement ces travaux menés avec les experts externes (alors que par ailleurs il en est fait mention dans le journal interne du projet) permet une distanciation avec les propos, réduit la pression externe. Cependant, cela confère également au discours une apparence d'objectivité et de vérité dans la mesure où toutes les contradictions ou points de vue divergents ont été gommés.

Ces cahiers, distribués à plus de 1200 exemplaires, se structurent de la façon suivante : une première partie qui revient sur les objectifs et l'organisation de la démarche. Les deux objectifs poursuivis explicitement par le projet d'entreprise sont ainsi : « *Être en capacité de prendre des décisions stratégiques et de les décliner en plans d'actions à l'horizon 2010-2015 et d'autre part associer le plus grand nombre aux choix qui vont engager le Groupe Ma* ».

Suit le dossier dédié à la thématique choisie par chaque participant aux commissions parmi les 5 « *repérées* » par la démarche prospective qui a précédé le projet d'entreprise ; et enfin un « *kit d'animation* » à l'usage principal *a priori* des présidents et rapporteurs de commissions dont les « *techniques* » proposées doivent permettre de « *cadrer, accompagner, stimuler, relancer les débats sans s'éparpiller* ».

Dans les dossiers thématiques, chaque thème est développé sur environ une vingtaine de pages et deux chapitres, sauf le thème Mouvement mutualiste, gouvernance et doctrine, qui apparaît par ailleurs toujours en premier dans la liste des thématiques, et compte 27 pages et 4 chapitres. Cette organisation montre la primauté de la réflexion sur le modèle et son fonctionnement interne par rapport aux questions économiques.

Sans nous arrêter sur le fond du texte, nous pouvons d'emblée remarquer qu'il relève d'une certaine érudition, comportant notamment de nombreuses références bibliographiques académiques, des références à l'actualité – intégrant des articles de journaux – et des définitions. Il s'appuie par ailleurs à la fois sur l'histoire du groupe (en faisant référence à l'ouvrage officiel qui la retrace, archive n°4) et sur ses textes fondamentaux, intégrant des pages entières d'extraits du Projet Mutualiste du groupe notamment, réalisé en 2006 (archive n°7).

Au-delà de cet apport de contenu, des questions sont directement posées aux participants, faisant référence au fonctionnement de la Ma et sollicitant des propositions de solutions aux problèmes identifiés : en ce qui concerne le premier thème, on en répertorie pas moins de 63, mises clairement en évidence et appelant à des réponses.

Le rôle de ces cahiers est par ailleurs présenté de façon très directive :

« *Ces cahiers font office de déclencheurs des débats et discussions. Ils posent les principaux*



*enjeux (...) ainsi que les questions principales qui en découlent (...). In fine, il s'agit d'apporter des réponses innovantes à ces questions (...). Ces cahiers thématiques permettent ainsi de donner un cadre aux débats (...). Ils visent (...) à diversifier au maximum les productions sur chacune des thématiques, à entrevoir toute la complexité de chaque question, en balisant le périmètre de chaque commission ».*

La suite de la présentation apporte cependant quelque nuance, elle se présente moins dans une logique de production que d'appropriation, et revendique surtout une nécessaire prise de recul par rapport au contenu :

*« Le présent cahier (...) vise moins à cadrer les débats qu'à enclencher et permettre les échanges, les prises de parole, l'écoute et l'avis de chacun. Les textes (...) ne se veulent pas exhaustifs, ni représentatifs de l'ensemble des problématiques auxquelles se trouve confronté le Groupe Ma. À charge pour les animateurs et les participants de s'approprier ce contenu (...) avant le déroulement des séances ».*

Dans ce second paragraphe, en contradiction avec le précédent, les cahiers doivent surtout permettre le démarrage des débats et favoriser l'émergence de consensus. Il est fait place à la réflexivité, qui s'oppose par hypothèse à l'idée d'une réponse évidente et systématique à apporter à des pressions externes.

De manière générale, nous pouvons nous interroger sur le sens d'une telle quantité d'information produite dans le cadre de ces cahiers et le rôle que cette information issue d'experts peut jouer dans l'orientation des réflexions. Au-delà de l'hypothèse « théorie du complot » qui supposerait une pernicieuse tentative de formater les esprits en ne laissant aux participants aucune marge de manœuvre pour formuler des propositions qui seraient cependant d'autant plus acceptables qu'elles émaneraient d'eux-mêmes, nous pouvons voir dans cette démarche le signe d'une confiance réelle dans les capacités réflexives des acteurs ; l'illustration possible d'un vrai projet démocratique qui prendrait soin de tenter de remédier aux déficits de connaissances des personnes les moins qualifiées pour qu'elles puissent rester participer aux débats. Notre expérience sur le terrain pencherait plutôt pour cette deuxième hypothèse, d'autant que ce volontarisme qui peut paraître utopique se voit nuancé par le fait d'avoir maintenu tout au long de la réflexion un groupe d'experts internes, censé surplomber la réflexion des commissions, et qu'ont par ailleurs été intégrées aux commissions les plus hautes instances dirigeantes du groupe. Ainsi, le contrôle n'est pas absent du processus participatif et démocratique. C'est le critère de la subordination de la parole de l'expert à la réflexion et au débat démocratique qui apparaît ici déterminant.

### *La réflexion au sein des commissions*

La réflexion au sein des commissions s'est déroulée sur trois cycles. Entre décembre 2007 et fin février 2008, a eu lieu le premier cycle du projet : les commissions ont eu à réfléchir aux problématiques relatives aux thématiques du projet d'entreprise qui leur ont été données. Le cycle 2 s'est étendu de mars à fin mai, il s'est agi de réfléchir à des pistes de réponse aux problèmes soulevés. Entre le cycle 2 et le cycle 3, les « groupes de rédaction » issus des instances de pilotage (présentés plus haut) ont tenté de synthétiser les travaux des commissions. Le cycle 3, de finalisation, s'est étendu enfin de juin à octobre 2008.

Il a été décidé, suite à la lecture des synthèses du premier cycle qui témoignaient d'une certaine superficialité des échanges selon le pilotage du projet (voir notamment entretien n°20 ; réunion avec interviewés n°1 et n°20, secrétariat général, pilotage du projet, le 7/10/08), de demander à chaque commission de sélectionner collectivement quelques questions principales pour les approfondir. Cette décision a elle-même fait l'objet d'un débat parmi les pilotes du projet, dont certains proposaient que cette sélection soit réalisée par les présidents et rapporteurs des groupes, dans un souci d'efficacité quand d'autres appelaient à laisser cette décision aux participants. Le président de la Ma et son directeur général ont finalement tranché en faveur d'une décision réfléchie en groupe (entretien n°4(2), secrétariat général).

Cette anecdote renvoie à l'importance accordée au respect du processus démocratique dans le dispositif qui surpasse toute logique d'efficacité à court terme. Ici, il semble que l'on soit moins dans le respect des règles pour elles-mêmes, dans une dynamique de célébration du modèle, qui préserverait le *statu quo* que dans la recherche continue de consensus en amont de la prise de décision, qui conditionne un certain changement dans la continuité (voir entretien n°46, présidence). Par ailleurs, on note que ce type de détail dans l'organisation du dispositif est tranché par le président du groupe en personne ce qui rappelle, à nouveau, l'importance accordée au projet.

Cette valorisation du collectif se lit jusque dans la sanction des initiatives individuelles ou isolées. À ce titre, le cas de la commission Mouvement mutualiste, Gouvernance et Doctrine du siège social est éclairant. Cette commission s'est en effet investie, sous l'impulsion de son rapporteur (interviewé n°12, siège social), dans de véritables travaux de recherche, avec consultation de personnes extérieures / d'experts, autour d'un thème qu'elle s'est elle-même donné : l'innovation. Alors que les comptes rendus des commissions se limitent en général à

quelques pages, ici chaque restitution a été l'occasion de présenter des travaux d'une centaine de pages riches en schémas et modélisations. Or, l'accueil réservé à ces travaux (au-delà du fond) a été la plupart du temps hostile. Au sein de l'équipe de pilotage, des voix se sont élevées pour dénoncer le non-respect des règles tacites du jeu collectif – proposant de ne pas considérer ces travaux (observation n°17). Cela montre qu'une démarche d'innovation est peu à même d'influencer les orientations du groupe face au poids du collectif, de la participation, du consensus.

### *Le travail du groupe technique*

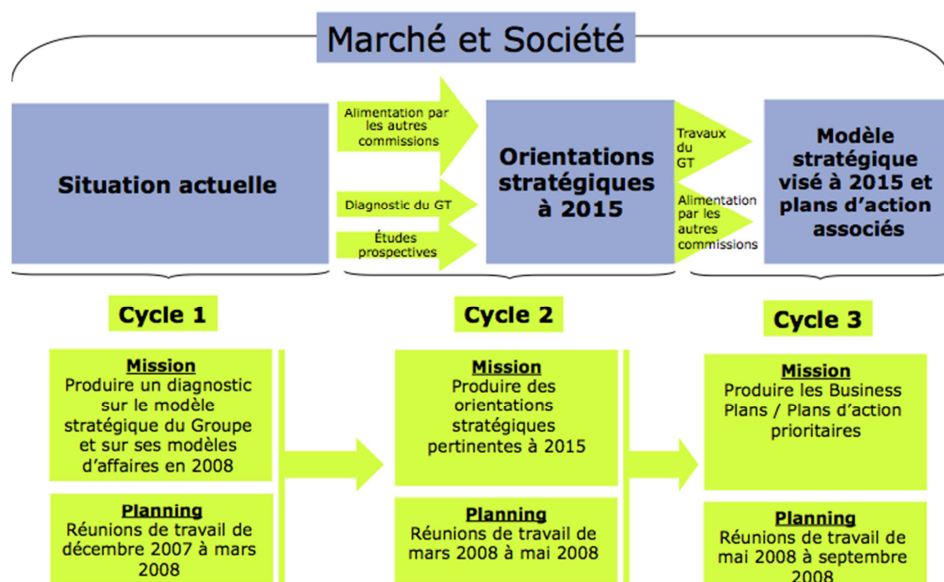
La réflexion au sein d'un groupe technique a été menée en parallèle de la réflexion des commissions, adoptant également un schéma de progression par cycle. À la différence des commissions cependant, aucun document support de la réflexion n'a été élaboré en amont du lancement des travaux du groupe. Comme l'indiquent nos archives, c'est au cours du premier cycle qu'a été réalisée la « *collecte de données pertinentes* » relative aux différents segments de marché sur lesquels la Ma exerce une activité (archive n°104) ; données à partir desquelles le groupe a réalisé un travail « scoring » puis une analyse « SWOT » de l'offre de la Ma et de ses filiales dans son environnement concurrentiel (archives n°105 et 106).

On peut comparer le document qui présente les résultats de la collecte d'information effectuée dans le cadre du Groupe Technique (archive n°104) avec les cahiers d'animation des commissions en tant qu'ils sont l'un et l'autre supposés être le support de la réflexion des groupes. Si les cahiers thématiques étaient entièrement rédigés, de nature qualitative, ici il s'agit certes d'un document word mais orienté en paysage – à la manière de diapositives powerpoint – et dominé par des tableaux, schémas, diagrammes et classements qui visent à représenter le positionnement de la Ma sur l'ensemble des segments du marché, relativement à la concurrence. La rédaction est peu présente. L'information est assez largement quantitative, plus brute également, plus importante aussi – plus de 100 pages. Ce document pourrait ainsi être considéré comme plus objectif et donc plus neutre, mais également beaucoup difficile à appréhender avec de la distance – de par sa prétention à l'exhaustivité et de par le pouvoir des nombres (Espeland and Sauder, 2007; Porter, 1995 ; Denis, Langley et Rouleau, 2006) – et donc susceptible de court-circuiter la réflexion des participants.

À l'issue du cycle 1, les cycles 2 et 3 étaient ensuite supposés être consacrés à la définition des orientations stratégiques du groupe et à leur traduction en plans d'action, comme

l'indique le schéma ci-dessous extrait du document qui « chapeaute » l'ensemble des contributions du groupe (archive n°101).

Schéma 4.3 : Missions et cycles de travail du Groupe Technique



Ainsi, du diagnostic stratégique sur le modèle du groupe, on passe, en cycle 2, à la production des orientations stratégiques pertinentes, pour les transformer en plans d'action à l'issue du cycle 3. Sur la forme, les 3 étapes : « *situation actuelle* », « *orientations stratégiques en 2015* » et « *modèle stratégique avec plans d'action* » sont littéralement chapeautées par un entête : « *marché et société* ». Cette représentation place le marché dans une position surplombante et exerçant une pression sur l'ensemble du processus stratégique. Cette pression contraste ici avec les documents supports de la réflexion des commissions.

Par ailleurs, nous pouvons souligner que cette mission initiale du groupe technique renvoie à une démarche stratégique standard où « l'exploration des mondes possibles » est finalement réduite à une étape succincte, intégrée à la formulation du diagnostic de départ. C'est ainsi en tout cas que le mandat du groupe a été perçu par le consultant-chercheur de l'EHEC sollicité pour fournir une assistance méthodologique au projet : « *Tel que je l'avais compris, l'objectif du Groupe Technique était de travailler sur la stratégie de la Ma au travers de questions comme les modèles économiques, la segmentation stratégique, l'analyse de la concurrence et du positionnement des métiers, démarche classique dans beaucoup d'organisations.* » (archive n°120).

Au cours du cycle 2, le groupe a demandé à avoir accès aux résultats des travaux prospectifs

pour alimenter la réflexion. Un document de synthèse des études prospectives a alors été élaboré par les coordinateurs du groupe (archive n°109). Des extraits des propos des experts externes de la phase préparatoire sont intégrés sous la forme de citations. Les citations sont cependant laissées anonymes, identifiées seulement par la mention « *source : entretiens d'experts* », ce qui ne permet pas de juger des propos rapportés en fonction des qualités spécifiques de leurs auteurs ou de leur positionnement idéologique revendiqué et leur donne une valeur de vérité. Or, comme nous l'avons évoqué plus haut, parmi ces experts se trouvent notamment des représentants du secteur de l'assurance, concurrents de la Ma sur le plan commercial mais aussi sur le plan du modèle d'organisation. Par ailleurs, ces citations sont courtes et ne présentent pas d'argumentaire qui permettrait de les critiquer, de les remettre en cause. Elles sont censées dire le futur, et les participants répondre aux questions qui leur sont posées en fonction de ce futur. Les précautions prises dans les cahiers d'animation (voir plus haut) sur la non-représentation et la non-exhaustivité du contenu ne sont pas prises ici.

À la fin du cycle 2, les ambitions du groupe ont été freinées par le Comité de pilotage du projet alors qu'il s'apprêtait à formuler un plan stratégique. Il a finalement été demandé au groupe de ne pas se focaliser et de continuer à envisager un large éventail d'orientations possibles – soit une demande inverse à celle faite aux commissions quelques mois plus tôt où il a justement été demandé de se concentrer sur deux ou trois questions spécifiques (discussion avec interviewé n°3, secrétariat général, le 10/09/08). Cette intervention peut être perçue comme l'aveu d'une erreur commise dans l'attribution d'un rôle surplombant au groupe, en contradiction avec la démarche participative, consensuelle et transparente affichée par le projet d'entreprise.

Il subsiste cependant une ambiguïté sur la cause de cette intervention, qui semble plus répondre aux inquiétudes exprimées à l'extérieur – et que l'on ne souhaitait pas voir enfler – qu'à une remise en cause sur le fond de leur statut d'expert à la vision surplombante et laisse ainsi supposer une marge de manœuvre qui pourra être réacquise après la phase d'élaboration. C'est cette réorientation de la mission du groupe qui a amené son pilote à conclure, comme nous l'avons déjà évoqué plus haut, que le groupe n'avait pas « *servi à grand chose finalement* » (entretien n°43, direction générale).

À défaut d'avoir produit des orientations de fond, il aura au moins servi, cependant, à réunir les dirigeants de l'ensemble des entités du groupe et à les impliquer dans un projet dont ils seront amenés ensuite à piloter la mise en œuvre au niveau de leurs entités respectives, garantissant ainsi davantage la réalisation des changements qu'il prévoit. Nous pouvons y

voir également une tentative pour renforcer la cohésion interne du modèle du groupe, par l'intégration des représentants de l'ensemble de ses entités au sein d'un même collectif, quand bien même ce collectif ne parvient pas à atteindre le consensus.

### *La réflexion individuelle*

Nous n'évoquerons pas ici la phase de réflexion parmi les sociétaires et les salariés et délégués car nous ne savons pas dans quelle mesure les contributions recueillies ont été intégrées au projet. La portée visiblement très limitée de ces consultations témoigne de l'échec, évoqué plus haut, à constituer un collectif d'acteurs fédéré non pas autour d'un statut commun de sociétaires ou de salariés mais par un intérêt commun accordé aux questions posées.

Nous pouvons seulement préciser que les tables rondes ainsi que les contributions sur le forum des sociétaires ont fait l'objet d'une analyse sémiologique, par un enseignant-chercheur engagé ici en tant que consultant, Loïc F. lié de longue date à la Ma par de précédentes études. Or, sa connaissance du dispositif global et des suites données à ses travaux s'est révélée très faible, ce qui confirme l'implication limitée de personnalités externes dans le dispositif du projet (entretien n°45).

### La phase de rédaction

Au cours de l'été 2008, entre les deux réunions du cycle 3 des commissions et du groupe technique, des rapports synthétisant les travaux des commissions par thématique (en regroupant les thèmes Gouvernance et Structuration ainsi que les deux thèmes dédiés aux sociétaires) ont été rédigés (archive n°89). Avec le départ de l'agence Acmo, cette rédaction a été prise en charge au niveau du secrétariat général. La rédaction de ces rapports a été initiée, comme nous l'avons présenté plus haut, par des groupes de rédaction issus principalement du comité de projet.

Lors de la dernière réunion des commissions à la rentrée de septembre 2008, les commissions ont ainsi pu réagir sur ces rapports et faire remonter leurs réactions. Le processus dialogique a ainsi été maintenu jusqu'à ce stade de l'élaboration du projet.

Tel que nous l'avons observé, les rapports ont reçu un accueil mitigé auprès des commissions, en particulier au niveau des commissions régionales (observations n°9 à 12). Un début de controverse a notamment été suscité par l'apparition d'« experts » dans le rapport réunissant les thèmes de la Gouvernance et de la Structuration du groupe, sollicités

par le secrétariat général pour donner leur avis sur la faisabilité, notamment juridique, de certaines propositions des commissions.

Au-delà de la critique relative à la transparence du processus de rédaction mentionnée plus haut, une deuxième critique a été exprimée, relative à la « concrétude » des synthèses par rapport aux travaux des commissions. En effet, certaines commissions estiment être allées très loin dans le développement de solutions alors que les synthèses agrégées se sont bornées à ne retenir que « la philosophie » des orientations formulées, vidant en substance les travaux de certains groupes (d'après les ressentis exprimés – voir notamment entretien n°31 (salarié, région), discussion avec interviewé n°19 (salarié, région) le 16/09/08 à propos de la commission dont il était rapporteur, voir discussion avec n°3 (secrétariat général) le 10/09/08). La raison invoquée par le Secrétariat Général, et que l'on retrouvera invoquée dans l'examen des amendements au texte du projet d'entreprise, est que l'élaboration du texte du projet d'entreprise doit être clairement distinguée de la phase de plans d'action qui doit suivre (voir transcrit du congrès, observation n°23).

On peut arguer ici que le caractère concret des propositions faites par les commissions s'accompagne en effet d'un caractère hétéroclite qui fait par nature obstacle à une démarche de mise en cohérence, dans l'objectif d'obtenir un consensus qui constitue un point de départ pour engager des actions pérennes. Cependant, le risque attendant à cette démarche de suppression des propositions concrètes est la réalisation d'un texte non contraignant pour la mise en œuvre d'actions futures ; ce qui conférerait à la participation un caractère largement factice ou marginal, les décisions stratégiques étant confiées à un nombre restreint d'experts techniques.

En même temps qu'ont été rédigés les rapports thématiques et dans un souci de traçabilité, un fichier Excel, exhaustif des propositions formulées dans les comptes rendus des commissions, mentionnant leur origine, a été réalisé. L'existence de ce fichier a été avancée comme garantie de l'honnêteté des synthèses – des extraits ont même été montrés aux présidents et rapporteurs des groupes – mais il est resté confidentiel pour éviter d'avoir à rendre des comptes aux commissions soucieuses de chercher des failles. Cette manœuvre a ainsi alimenté un soupçon d'arbitraire et surtout une crainte d'une rupture entre l'élaboration et la mise en œuvre du projet (*e.g.* entretien n°19).

De la même façon, immédiatement après les rapports thématiques, les membres du secrétariat général en charge de la rédaction se sont attelés à l'écriture de l'esquisse du projet. Cette

esquisse a été présentée aux présidents et rapporteurs des commissions lors des journées de restitution qui ont clôt le troisième et dernier cycle des travaux des commissions. Cependant, l'esquisse a été présentée sous la forme d'un diaporama et non sous la forme d'un texte. De cette manière, comme l'a exprimé l'un des principaux rédacteurs du texte, « *s'ils [les présidents et rapporteurs des commissions] le détruisent, ils détruisent le powerpoint, pas l'esquisse* » (discussion informelle avec interviewé n°3, secrétariat général, le 7/10/08). Cette remarque illustre à la fois une certaine défiance vis-à-vis des commissions – supposément les principales contributrices du projet – et le sentiment d'urgence qui a caractérisé la fin de ce projet (voir entretien n°20, secrétariat général, pilotage du projet), l'accélération du calendrier ne permettant pas de perdre trop de temps dans la prise en compte des réactions des participants.

#### **4 - 4.4. Modalités de la décision**

##### De l'esquisse au texte du projet

Les commissions ainsi que le groupe technique ont cessé de se réunir en octobre 2008. Plus généralement, la plupart des instances *ad hoc* a été dissoute après l'adoption du texte, sauf le comité de pilotage ; le comité de projet ayant été réduit au secrétaire général et à son adjoint. L'écriture du projet définitif a eu lieu entre novembre 2008 et janvier 2009 (archives n°138 à 152). C'est en février 2009 que les travaux ont été présentés au Congrès de la Ma pour adoption. Entre novembre et janvier, une esquisse du projet a été amendée par un comité extraordinaire réunissant les dirigeants politiques et techniques du groupe (CSG et CTG), puis par le conseil d'administration (uniquement composé d'élus) qui a validé le texte final avant de le soumettre à la procédure d'amendements. En raison du calendrier serré, cette esquisse a commencé à être écrite avant la fin des travaux des commissions (octobre 2008), à partir des rapports thématiques (voir ci-dessus) rédigés pendant l'été.

Les groupes de rédaction qui ont écrit les rapports thématiques et dont certains membres ont poursuivi avec l'écriture de l'esquisse n'ont par ailleurs pas tranché sur certains points qui ne faisaient pas consensus dans les travaux.

Cette démarche illustre le souci de respecter le processus de prise de décision à la Ma, tel que fixé dans la charte du groupe. Mais la frustration exprimée par les participants aux commissions montre la difficulté de concilier une volonté démocratique qui passe par l'ouverture de la participation à tous en même temps que par le respect des règles de



gouvernance existantes, fondées sur la représentation des sociétaires.

C'est lors du comité extraordinaire réunissant le CSG et le CTG qu'ont donc été tranchés les points laissés en suspens par les groupes de rédaction dans l'esquisse du projet (archive n°148). On note, d'après les minutes de la réunion (archive n°147), la place prépondérante occupée par les questions internes et politiques, qui suscitent de longs débats, jusqu'à nécessiter, pour une question relative à la gouvernance, de procéder à un vote tandis que le thème « alliances et coopérations », portant sur des éléments externes et économiques, ne soulève quasiment pas question. Cela fait écho au choix de répartition au sein des commissions de réflexion de ces mêmes dirigeants davantage en faveur de la gouvernance et de la structuration du groupe.

### L'adoption du projet

La possibilité de formuler des amendements, selon la charte, était ouverte aux comités nationaux des différentes sensibilités politiques, ainsi qu'aux directions des régions. Les principales instances dirigeantes ont eu, elles, la possibilité de proposer des contre-amendements par le biais d'un « comité national des amendements » créé pour l'occasion pour les représenter. 209 amendements ont été soumis (archive n°153) dont moins d'une trentaine a finalement été discutée durant le congrès (observations n°23 et 24). Le comité national des amendements a en effet procédé à une présélection en intégrant d'office certains amendements qui portaient sur des éléments mineurs tels que les fautes d'orthographe. Le comité a également émis des avis motivés concernant chaque amendement. Pour les avis défavorables, chaque porteur d'amendement a eu le choix de retirer ou de maintenir l'amendement. Dans le cas d'un maintien, l'amendement était discuté et soumis au vote (voir le chapitre 5 pour une analyse de ce processus).

Le congrès de la Ma a été ouvert et fermé par un discours du Président du groupe, qui s'est par ailleurs quasiment abstenu de participer aux débats. Il a seulement qualifié dans son discours d'ouverture, le projet d'entreprise de « futur texte fondamental », oxymore qui renvoie à l'idée de fournir un ancrage à l'évolution du groupe.

Le congrès s'est tenu sur deux jours, le premier jour a été consacré aux débats entre tous les participants : les présidents et rapporteurs des différentes commissions, les délégués nationaux, quelques responsables syndicaux du personnel invités et les dirigeants du groupe (soit plus de 350 personnes). La sélection des participants a été l'objet d'une longue réflexion.

Il a finalement été décidé de convier l'ensemble des présidents et rapporteurs des commissions, bien qu'ils n'aient pas, pour la plupart, de pouvoir décisionnaire. Un vote d'orientation des amendements a été organisé le premier jour, au cours duquel les débats sont restés libres, c'est-à-dire qu'ils n'étaient pas chronométrés et qu'aucun intervenant n'a été interrompu, ce qui a favorisé l'adoption à la quasi-unanimité de la version finale du projet le lendemain.

Le deuxième jour a en effet été consacré au vote formel des amendements par les membres de l'assemblée générale (soit 144 personnes). Il n'y a pas eu de rappel de vote de la veille et les débats ont été très rapides (durant moins de 2 heures alors qu'il avait été prévu d'y consacrer la matinée).

De manière générale, nous avons retrouvé dans ce congrès le caractère cérémoniel et prestigieux attaché au projet d'entreprise et à la Ma. Par ailleurs, alors qu'une journaliste avait été mandatée pour animer la cérémonie d'ouverture du projet, il a cette fois été décidé de rester entre soi pour ce congrès de clôture (entretien n°5, secrétariat général). Nous avons d'ailleurs été conviée à l'événement mais n'avons pas pu résider sur place ni participer au dîner de gala qui a eu lieu le premier soir du congrès.

### Le lent démarrage de la mise en œuvre

À la suite du congrès ont commencé les travaux sur les plans d'action. Un nouveau comité de pilotage du projet a été créé, qui est composé de trois personnes : un administrateur, le précédent pilote délégué au projet, et un représentant de la « technostructure » attaché au cabinet du directeur général. Il a été identifié 19 chantiers fondamentaux à partir du texte du projet. Après validation par le conseil d'administration, chacun de ces chantiers a été confié à un binôme constitué d'un politique et d'un dirigeant technique, en fonction de leurs compétences ou leurs prérogatives. Ces chantiers ont été présentés pour la première fois officiellement aux délégués lors des différentes assemblées régionales qui ont suivi et de l'assemblée nationale qui s'est tenue en juin 2009 (observation n°25). La réflexion autour de ces chantiers devait durer environ un an au total. En réalité, le processus a pris du retard.

La traduction opérationnelle du texte du projet en plans d'action chiffrés n'a pas été immédiate. Dans un premier temps, les binômes ont commencé à rédiger des « feuilles de route » visant à préciser l'orientation des plans d'action, de façon assez macro. Ce travail s'est déroulé d'avril à juin 2009, et en juin des groupes de travail composés de salariés et d'élus impliqués dans l'élaboration ont été reconstitués. À nouveau, un cycle de réunions a été initié,

regroupant 5 à 6 personnes et les débats se sont rouverts.

Dominique S., l'un des coordinateurs de la phase de plans d'action a expliqué cette réouverture de la discussion par le caractère mutualiste de l'organisation, par rapport à une entreprise « normale » : *« ce qui se passerait dans une entreprise normale, on écrirait les plans d'action en s'appuyant sur un certain nombre de contributeurs : on teste et ensuite on transforme en mode projet. Je peux même aller plus loin, on ne passe pas par les plans d'action, on passe directement dans le programme et puis on écrit une étude de faisabilité, d'impact, d'opportunité... On regarde les budgets et on passe dans le projet... On aurait pu faire ça mais on est passé par une étape intermédiaire de rédaction des plans d'action et de feuilles de route. Pourquoi ? Parce que d'abord on est dans une mutuelle. Et qu'on est dans une entreprise où le consensus est extrêmement important »* (entretien n°47, direction générale).

Selon Arnaud P. (n°3, secrétariat général), cette réouverture des discussions s'est faite à la demande des administrateurs. Elle exprime donc une volonté politique de rétablir le lien entre l'élaboration et le processus de mise en œuvre, garant de la continuité du projet. Lors d'une discussion informelle en janvier 2010, il me faisait part de son sentiment d'une distance qui s'était créée entre les acteurs et le projet. Il parlait d'une incompréhension face à la longueur des démarches, même chez les pilotes.

Cette longueur s'explique selon lui par l'incomplétude du texte du projet d'entreprise qui a nécessité la réouverture des débats, par l'absence de date butoir dans la mise en œuvre et par la complexité des processus de validation : les versions intermédiaires des plans d'action ont été soumises à des comités régionaux (composés d'élus), chargés de mesurer les écarts entre les plans d'action et le texte du projet d'entreprise – une dizaine de plans d'action a ainsi été rediscutée – puis à la validation du conseil d'administration. Pour Arnaud P., il semble que les pilotes se soient « rendus compte » qu'il fallait passer devant des comités régionaux, que le conseil d'administration devait valider les plans d'action... comme s'ils avaient anticipé plus de souplesse dans leur marge de manœuvre après l'adoption du texte. Le consensus est en réalité « préparé » : *« on anticipe le vote du CA et on prépare le texte pour qu'il soit voté »*.

En janvier 2010, le conseil d'administration a validé le premier plan d'action issu du projet d'entreprise et qui porte sur la structuration, ce qui confirme que la structuration est vraiment au cœur des enjeux du projet.

Les versions finales de tous les plans d'action ont été validées en mai 2010 par le conseil

d'administration. À partir de là, le « Projet Entreprendre pour 2015 », qui est la traduction opérationnelle des plans d'action, sous la responsabilité du directeur général, a été lancé. Il regroupe les 19 plans d'action en 8 programmes (archives n°158 à 167). Des directeurs de programme ont été nommés, en remplacement des binômes responsables de plans d'action, ces derniers restant référents (archive n°157).

Quatre programmes s'inscrivent dans les trois axes d'articulation du texte du projet d'entreprise : créer de la valeur sociale, se structurer en groupe et conforter et déployer les activités. Les quatre programmes concernent respectivement : la relation sociétaires, la structuration du groupe, le pilotage et le développement. Il reste 4 programmes transversaux : concernant l'identité, les ressources humaines, les SI et l'accompagnement du changement. Sur le plan de l'accompagnement du changement, le plan de communication s'établit en trois axes : informer, expliquer, motiver. Il prévoit le déploiement du projet en cascade dans les équipes, plutôt qu'une communication centralisée fondée principalement sur une dynamique de l'événement. On reste ainsi dans le registre de sérieux qui a dominé le projet.

Fin 2010, les plans d'action étaient en cours de structuration sur le plan opérationnel (constitution des équipes, plannings et budgets) et de rapprochement avec les projets en cours, dont 43 avaient été identifiés comme recoupant en partie le projet Entreprendre pour 2015.

On retrouve ici l'effort de mise en cohérence évoqué lors de la rédaction du texte du projet, mise en cohérence qui se retrouve aussi dans le souci d'adapter les textes fondamentaux aux nouvelles dispositions stratégiques de l'organisation, souci qui constitue l'un des plans d'action du projet.

Pour finir, il a été décidé que, chaque année, un rapport d'avancement du projet devait être présenté au conseil d'administration. La vigilance dans le suivi est donc maintenue.

## **4 - 5. Analyse**

Comme annoncé plus haut, nous mobilisons dans l'analyse de ce dispositif les trois dimensions que nous avons identifiées dans notre revue de littérature pour l'analyse des dynamiques de maintenance et de *compliance* au niveau organisationnel : le rapport au changement, le rapport à l'extériorité et le rapport à sa propre identité. Or, en reprenant les éléments saillants du récit du dispositif que nous avons élaboré dans la section précédente et

en les interrogeant sur la dynamique dans laquelle ils s'inscrivent, nous observons qu'au sein de chacune de ces trois dimensions s'articulent ou se confrontent les deux dynamiques de maintenance et de *compliance*, sous la forme de « sous-dynamiques » que nous présentons dans les tableaux 4.4, 4.5 et 4.6 ci-dessous.

#### 4 - 5. 1. Dynamique de changement dans la continuité

Dans un premier temps, nous nous apercevons que le projet poursuit une dynamique de changement tout en s'inscrivant dans la continuité, tel que le résume le tableau ci-dessous.

Tableau 4.3. Dynamique de changement dans la continuité

Inscription dans la continuité	Inscription dans une perspective de changement
Intégration des projets en cours et à venir	Études prospectives (projection dans le futur)
Rappel des précédents projets <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lors de l'ouverture du projet, rappel du Congrès des cadres et du précédent projet d'entreprise</li> <li>- Intégration des représentants du congrès des cadres dans les groupes de rédaction</li> </ul>	Principe de renouvellement des projets (échéance temporelle) <ul style="list-style-type: none"> <li>Prise au sérieux du projet (caractère stratégique) <ul style="list-style-type: none"> <li>- long processus réflexif</li> <li>- participation des instances dirigeantes</li> <li>- communication d'information et orientée vers l'interne</li> <li>- impératif de production</li> <li>- élaboration de supports pour une réflexion éclairée</li> </ul> </li> </ul>
Recherche de consensus <ul style="list-style-type: none"> <li>- long processus réflexif</li> <li>- mobilisation de toutes les parties prenantes</li> <li>- instances de réflexion plurielles</li> <li>- processus dialogique dans l'élaboration du projet entre instances de réflexion, de coordination et de validation</li> <li>- sanction des initiatives individuelles</li> <li>- suppression des propositions concrètes dans les synthèses</li> </ul>	Participation de nouvelles parties prenantes Intervention de consultants spécialistes de la transformation des organisations et de la conduite du changement

D'un côté en effet, le fait de démarrer le projet par des études prospectives force la projection dans le futur, de même que le fait de fixer une échéance temporelle au renouvellement du projet. Comme nous l'avons souligné tout au long de la présentation du dispositif, le projet semble pris au sérieux par l'ensemble des instances dirigeantes comme étant réellement ce qui va définir les orientations stratégiques de l'organisation dans les années à venir. Or, comme nous l'avons posé en nous appuyant sur le travail de Jarzabkowski et Balogun (2009), cela participe d'une dynamique de changement dans la mesure où le changement prévu dans le cadre de ce projet ne peut advenir que si ce dernier est pris au sérieux. Enfin, la

mobilisation de nouvelles parties prenantes, en particulier des jeunes salariés, ainsi que le recrutement de consultants spécialistes de la transformation des organisations témoignent d'une intention de renouveler les schémas de penser en place.

Face à cette dynamique de changement, on retrouve également dans ce dispositif le souci de s'inscrire dans la continuité avec ce qui précède, dans un « convergent change » (Greenwood et Hinings, 1996) : que ce soit dans la référence récurrente aux précédents projets, tant dans les discours à l'occasion de la clôture du congrès des cadres et de l'ouverture du projet d'entreprise que dans la constitution des groupes de rédaction ; ou que ce soit dans le travail d'intégration aux projets en cours et à venir qui est mené après l'adoption du projet. Enfin, la recherche permanente de consensus dans ce dispositif, à travers les commissions en particulier nous apparaît être le support le plus explicite de cette dynamique de continuité. En effet, en organisant une *négociation* entre les multiples parties prenantes de l'organisation (Mantere et Vaara, 2008), le dispositif favorise l'échange des points de vue divergents et l'atteinte d'une position commune<sup>188</sup>. Le fait que ce *dialogue* soit conduit sur un temps long – une année entière – relativement à la rédaction du projet – qui en elle-même n'a duré que quelques semaines – renforce cet effet.

Or, dans un contexte comme le nôtre, un tel processus apparaît favoriser la continuité plutôt que le changement radical, comme l'exprime l'un des hauts dirigeants de la Ma :

*« Vous savez il y a 5 millions de sociétaires à la Ma, ou pas loin, 4 millions et des poussières, si on veut exprimer une vision d'avenir exprimée par 4 millions de personnes, déjà malheureusement ou heureusement, je ne sais pas trop comment on peut dire mais on est obligé d'exprimer des positions qui soient sinon des positions de consensus, du moins de très large majorité. Donc ça réduit la capacité à être un peu révolutionnaire. Ça oblige à voir les choses sous l'angle de la réforme et de l'évolution progressive et donc ça peut paraître quelque fois dommage, mais bon... »* (entretien n°39, direction générale de filiale).

Ce qu'il est intéressant de remarquer ici, c'est que dynamique de continuité et dynamique de changement semblent se concilier tout à fait. Si l'on trouve des éléments qui participent des deux dynamiques, en particulier le fait que le projet soit fondé sur un long processus réflexif et une mobilisation large des parties prenantes, on trouve également des éléments qui

---

<sup>188</sup> Nous nous appuyons ici sur le « paradoxe de Rousseau » cité par Callon *et al.* selon lequel « la diversité rend raisonnables les individus en les contraignant à rechercher ce qu'ils ont en commun et qui, étant librement posé, s'impose à chacun » (2001 : 186)

apparaissent complémentaires l'un de l'autre : en l'occurrence le principe de renouvellement des projets qui s'inscrit dans une dynamique de changement, et le rappel des précédents projets qui s'inscrit dans une dynamique de continuité.

Pour conclure, par sa vocation à favoriser la continuité, le dispositif du projet répond bien à l'un des trois critères que nous avons identifiés comme caractéristiques de la maintenance organisationnelle. La conciliation ici avec la perspective de changement confirme par ailleurs le caractère dynamique de la maintenance, qui s'oppose à une simple préservation du *statu quo*.

## 4 - 5. 2. Convocation des contraintes de l'environnement et mise à distance

En s'intéressant à la deuxième dimension envisagée dans l'analyse de la maintenance organisationnelle, à savoir le rapport à l'extériorité, on relève à nouveau deux dynamiques distinctes dans le dispositif du projet, comme le résume le tableau ci-dessous.

Tableau 4.4. Convocation des contraintes de l'environnement et mise à distance

<b>Mise à distance de l'environnement</b>	<b>Convocation de l'environnement</b>
Mise à distance des agents externes <ul style="list-style-type: none"> <li>- forte mobilisation de ressources internes</li> <li>- limitation du rôle de l'agence conseil à un rôle d'accompagnement</li> <li>- maintien des intervenants externes dans une connaissance limitée du dispositif</li> <li>- exclusion progressive des intervenants au cours du processus d'élaboration</li> <li>- reformulation des contributions des experts externes mobilisés durant la phase prospective</li> </ul>	Intervention d'agents externes <ul style="list-style-type: none"> <li>- sollicitation d'experts externes au cours de la phase prospective et dans le cadre de la rédaction des rapports thématiques (gouvernance et structuration)</li> <li>- intervention d'un spécialiste de l'évolution et de l'adaptation à l'ouverture du projet</li> <li>- Intervention de consultants               <ul style="list-style-type: none"> <li>o dans l'accompagnement de la phase prospective</li> <li>o dans l'accompagnement des commissions et la conception du dispositif global du projet</li> <li>o dans l'accompagnement du groupe technique</li> <li>o dans la consultation des sociétaires</li> </ul> </li> </ul>
Focalisation sur les problématiques internes et politiques (gouvernance et structuration) <ul style="list-style-type: none"> <li>- à travers la répartition des rôles des pilotes</li> <li>- à travers la hiérarchisation formelle des thématiques des commissions</li> <li>- à travers l'ordre de priorité donné aux plans d'action</li> </ul>	Rôle du groupe technique d'évaluation des orientations stratégiques au regard des contraintes du marché <ul style="list-style-type: none"> <li>- restitution des résultats des études prospectives</li> </ul>
Remise en cause de la légitimité du groupe technique	

Long processus réflexif (qui permet une prise de recul vis-à-vis des pressions externes et du quotidien)

- analyses de marché comme support de la réflexion

---

Ces deux dynamiques se trouvent cependant ici en tension, s'opposant ou se modérant l'une l'autre.

En effet, on observe une mobilisation de parties prenantes externes au cours des différentes phases du projet : qu'il s'agisse d'experts dans le cadre des études prospectives et dans le cadre de la rédaction des rapports thématiques relatifs à la structuration et à la gouvernance du groupe ou des consultants dans l'accompagnement du projet et des différentes instances de consultation (groupe technique, consultation des sociétaires, *etc.*). Si cette intervention peut être perçue comme nécessaire pour fournir aux participants « profanes » les informations dont ils ont besoin pour produire une réflexion éclairée et donner à tous les outils conceptuels et méthodologiques pour faire émerger de cette réflexion des propositions stratégiques communes, dans l'idée de prendre réellement au sérieux le processus participatif d'élaboration de la stratégie, on peut également y voir une probable diffusion des normes et représentations dominantes de l'environnement à travers la formulation des enjeux qui se posent à l'organisation.

Pour autant, ces acteurs sont tenus ou mis à distance du dispositif : la phase prospective reste largement confidentielle, les consultants sont maintenus dans une connaissance limitée du dispositif ou se voient attribuer un rôle de *facilitateur* plutôt qu'un rôle de *planificateur* (voir Hwang et Suarez, 2005), ce qui frustre d'ailleurs les consultants d'Acmo. Et surtout, au fur et à mesure que le projet progresse, ces acteurs externes sont substitués par des acteurs internes, ce qui renvoie à une volonté d'*appropriation* du projet de la part de ses pilotes : c'est le cas pour la collaboration avec Acmo même si l'interruption est intervenue plus tôt que prévu, mais c'est le cas aussi pour la journée de clôture, où ni journaliste-animateur, ni personnalité académique n'a été cette fois invité, par contraste avec la cérémonie de lancement.

Au-delà des acteurs externes, le rapport à l'extériorité s'observe également dans les missions attribuées aux différentes instances et aux thèmes prépondérants dans le dispositif.

Ainsi, le groupe technique s'expose largement aux pressions externes, par le traitement qui est fait aux contributions des experts externes et par les outils de quantification et de commensuration qu'il convoque (Espeland et Sauder, 2007 ; Espeland et Stevens, 1998) comme supports de sa réflexion.

Nous voyons cependant que le groupe technique est lui-même marginalisé au sein du dispositif, isolé – ses travaux et, de manière plus générale, son existence, sont peu connus des



participants au projet au sein des commissions –, et que, à partir du deuxième cycle, ses prérogatives sont finalement remises en cause par les pilotes du projet. Or, en dehors du groupe technique, ce sont les thèmes qui portent sur des questions internes à la Ma, relatives à sa structuration et à sa gouvernance, qui occupent le devant de la scène et sont plébiscités par les principaux dirigeants du groupe, du démarrage des commissions à la mise en œuvre des plans d'action.

Cette mise à distance du groupe technique nous permet par ailleurs de révéler certains des rapports de force qui se jouent entre les acteurs du projet – et, plus généralement, de l'organisation – et ainsi émettre des hypothèses quant au rôle déterminant que peuvent jouer certains types d'acteurs dans un tel dispositif.

Si nous pouvions nous attendre à ce qu'il existe des divergences de point de vue et d'aspiration entre élus et salariés, considérant que leurs intérêts à court terme sont globalement divergents, cette divergence n'est en réalité que peu visible dans le dispositif dans la mesure où les commissions sont justement fondées sur un principe d'hétérogénéité et qu'acteurs politiques et techniques y sont « mélangés ».

En revanche, le groupe technique, comme nous l'avons vu, présente une relative homogénéité : piloté par le directeur général adjoint chargé des affaires économiques de la Ma, il se compose en effet de *dirigeants techniques*. En particulier, il rassemble de nombreux dirigeants de filiales, soit des « *challengers* » par rapport aux détenteurs actuels du pouvoir (*incumbents*) (Fligstein, 1997) que représentent les dirigeants du Comité Technique Groupe – organe centrale de la décision dans l'organisation au niveau opérationnel – et dont les membres sont répartis dans les commissions.

Face au groupe technique, le pilotage opérationnel du projet est mené par le secrétariat général de la Ma, sous le contrôle des administrateurs et du président, qui composent le « Comité de Pilotage » du projet.

Dans cette répartition des rôles, le secrétariat général incarne ainsi un relai du politique au sein de l'organisation et s'oppose – par la remise en cause des prérogatives du groupe technique au cours du cycle 2 – aux aspirations des dirigeants techniques – issus de la direction générale et des métiers « non-historiques » de la Ma – à disposer de plus de marge de manœuvre dans l'élaboration de la stratégie au nom de l'expertise qu'ils détiennent *a priori*.

En conclusion de ce point, c'est donc la mise à distance des pressions externes qui semble dominer le dispositif ici, davantage que leur convocation – mise à distance imposée par le

secrétariat général et, *in fine*, la présidence. Or, comme nous l'avons vu, la mise à distance des pressions externes est *a priori* une des conditions de possibilité de la maintenance organisationnelle, face à une dynamique de *compliance* qui se nourrit justement de ces exigences de l'environnement.

Cependant, à la différence de la dimension précédente, la tension inhérente à l'articulation des dynamiques de mise à distance et de convocation des pressions externes ne permet pas de prétendre à leur intégration durable au sein d'une même dynamique mais seulement à un équilibre relativement instable, comme l'illustre la recomposition du dispositif en cours de route et la redéfinition des rôles.

### 4 - 5.3. Célébration du modèle mutualiste *versus* expertise et approche standard

La troisième dimension que nous avons mise en évidence pour l'analyse de la maintenance et de la *compliance* est le rapport à l'identité organisationnelle, soit, en quelque sorte, le rapport à soi pour une organisation. Cette dimension est le pendant du rapport à l'extériorité que nous venons d'évoquer. Ici, nous opposons les éléments qui s'inscrivent dans le renforcement de l'identité de la Ma, en tant qu'organisation spécifique et en tant que mutuelle d'assurance ; et ceux qui renvoient à une approche standard de planification stratégique, comme le résume le tableau ci-dessous.

Tableau 4.5. Célébration du modèle mutualiste *versus* expertise et approche standard

Célébration du modèle et approche mutualiste	Valorisation de l'expertise et approche standard
Cérémonies à l'occasion du lancement et de la clôture du projet	Analyse stratégique « classique » dans le groupe technique
Fonctionnement démocratique (amélioration par rapport au précédent projet) <ul style="list-style-type: none"> <li>- autonomie de la réflexion des entités</li> <li>- instances de réflexion plurielles</li> <li>- élargissement de la participation <ul style="list-style-type: none"> <li>o prise en compte de nouvelles parties prenantes (filiales, sociétaires, employés)</li> <li>o augmentation du nombre de participants</li> </ul> </li> </ul>	Découplage entre la phase d'élaboration et la phase de mise en œuvre <ul style="list-style-type: none"> <li>- « philosophie » des propositions des commissions retenues dans l'esquisse du texte</li> <li>- rejet des amendements « concrets »</li> <li>- modèle de décision « clear-cut »</li> <li>- fin du processus dialogique avec les parties prenantes</li> </ul>
Focalisation sur les problématiques internes et politiques (gouvernance et structuration) (voir tableau 4.5)	Confidentialité de la phase prospective et des travaux du groupe technique (confinement des experts)

Recherche de consensus (voir tableau 4.4)	Mobilisation d'experts – internes et externes
Prise au sérieux du projet (voir tableau 4.4)	- dans le cadre des études prospectives (internes et externes)
- long processus réflexif	- dans la constitution du groupe technique (internes)
- participation des instances dirigeantes	- dans le cadre des rapports thématiques gouvernance et structuration (externes)
- communication d'information et orientée vers l'interne	
- impératif de production	
- élaboration de supports pour une réflexion éclairée	

Comme nous l'avons vu dans la seconde partie de notre revue de littérature, le recours à la planification stratégique peut, selon la manière dont l'outil est mis en œuvre, soit favoriser la *compliance* de l'organisation aux contraintes de l'environnement, soit aider à la maintenance de son modèle par la formulation d'un but commun qui renvoie à une identité spécifique, ce qui se traduit, dans l'organisation hybride, par l'intégration de logiques divergentes au sein d'une même logique (Battilana et Dorado, 2010). Cela dit, nous avons également montré qu'en pratiques (à partir de Hwang et Suarez, 2005), un usage formel de la planification stratégique ne permet pas de conclure à une orientation vers la *compliance*. Ici, la prise au sérieux du dispositif, caractéristique d'un usage formel de l'outil, semble servir davantage une dynamique de maintenance qu'une dynamique de *compliance*. En effet, le caractère sérieux du dispositif intervient encore ici à double titre : d'une part, en tant qu'élément de renforcement de la spécificité de l'organisation, puisqu'il s'oppose à la facticité qui caractérise traditionnellement la planification stratégique (Laine et Vaara, 2007) ; et, d'autre part, en tant que « variable de contrôle », c'est-à-dire en tant que condition qui nous permet de prendre nous-même au sérieux l'ensemble du dispositif et en particulier la participation des parties prenantes (sur laquelle repose une grande part de notre analyse).

Cependant, cette prise au sérieux limite également le degré d'appropriation du projet par les parties prenantes de l'organisation au-delà des participants directs (au sein des commissions et du groupe technique), en raison d'une communication réduite tout au long de la phase de réflexion, et d'un « manque de vie » dans les initiatives de communication engagées, et en particulier dans la consultation des sociétaires et des salariés et délégués. Or, l'appropriation par les acteurs apparaît comme condition *sine qua non* de l'effet d'intégration dont est potentiellement porteur un dispositif de planification stratégique.

Cet élément témoigne ainsi du caractère ambivalent de certains critères qui obligent à un arbitrage dans les pratiques. C'est ce qui a eu lieu ici avec le choix de redynamiser les sites de consultation et d'ouvrir les thèmes de participation pour intéresser les sociétaires, tout en

maintenant le refus d'une communication de type « publicité sur le lieu de vente » comme suggérée par l'Acmo.

Au-delà de cette prise au sérieux, le dispositif constitue une occasion de « célébrer » l'organisation, à travers, en particulier, les différentes cérémonies qui ont encadré l'élaboration du projet. Cette dimension symbolique attachée aux projets d'entreprise s'inscrit dans une dynamique de maintenance puisqu'il s'agit, à travers ce type d'événements – que Boltanski (2009) qualifie « d'épreuves de vérité » – de réaffirmer son existence et son unicité et de susciter l'adhésion<sup>189</sup>.

Cependant, comme le montrent Jarzabkowski et Balogun (2009), il ne suffit pas de mobiliser le registre symbolique pour garantir les effets « intégratifs » de la planification stratégique : il faut également investir le registre politique. C'est le cas ici. En même temps que la focalisation sur les problématiques internes et politiques du projet participe à une mise à distance des pressions externes, elle appuie le renforcement du modèle de l'organisation en permettant, par l'introspection, d'identifier, de se confronter et *in fine* de résoudre d'éventuelles contradictions internes. Par l'association d'une pluralité de parties prenantes au sein des commissions, la réflexion autour de ces questions aide à prévenir l'émergence de « sous-identités » correspondant aux différentes logiques qui traversent l'organisation hybride et susceptibles de mettre en péril sa pérennité (Battilana et Dorado, 2010). L'identité commune et spécifique ainsi construite pourra alors constituer une ressource pour durer (voir Ravasi et Schultz, 2006) et favoriser une réaction de « défi » plutôt que de « compromis » (Oliver, 1991) – perçu comme précaire – face aux pressions institutionnelles.

En lien avec ce qui précède, la large participation au projet au sein d'instances plurielles et, plus généralement, la recherche constante d'un consensus entre les participants au projet force la réduction des divergences entre les points de vue et l'atteinte d'une position commune entre les acteurs (Mantere et Vaara, 2008). Cet élément concourt ainsi au rôle d'intégration (Ketokivi et Castañer, 2004 ; Jarzabkowski et Balogun, 2009) attribué à la

---

<sup>189</sup> « (...) les personnes s'assemblent pour célébrer, moins leur fusion et leur communion (...) dont ils n'ignorent jamais leur caractère illusoire, que la possibilité qu'il pourrait exister quelque chose comme un accord sur ce qui est (...) » (2009 : 155)

« De telles opérations [d'épreuves de vérité] jouent sans aucun doute un rôle important dans ce que l'on pourrait appeler la maintenance de la réalité. Leur effet, quand elles réussissent, n'est pas seulement de faire accepter la réalité. Il est de la faire aimer. Mais sans qu'elle soit pourtant directement mise à l'épreuve. » (2009 : 159).

planification stratégique et qui permet la maintenance de l'organisation, en particulier hybride.

Au-delà, l'intention démocratique et consensuelle donnée au projet, qui dénote une volonté de progrès par rapport au précédent projet, aide non seulement, en soi, à la convergence des buts mais s'inscrit également, à nouveau, dans une démarche de célébration du modèle de l'organisation. En effet, démocratie et consensus sont les deux piliers revendiqués de la gouvernance de la Ma, et le fait que ces principes fondamentaux s'incarnent dans le dispositif participe au renforcement de sa légitimité et de sa crédibilité, et partant, de son identité.

Face à ces éléments qui sous-tendent une dynamique de maintenance, d'autres éléments du dispositif renvoient à une approche standard de la planification stratégique. À nouveau nous faisons ici référence au groupe technique et à l'approche de la planification stratégique dans lequel il s'inscrit, comme en témoignent notamment les propos du consultant-chercheur qui l'a accompagné. Cependant, nous avons déjà mis en avant le fait que le rôle de ce groupe avait été marginalisé au cours de la phase d'élaboration du projet.

D'une manière plus générale, la valorisation de l'expertise, qui s'observe à travers la sollicitation d'*experts*, internes ou externes, lors de la phase prospective, dans la constitution du groupe technique, et à l'occasion de la rédaction des rapports thématiques sur la gouvernance et la structuration du groupe, est considérée en lien avec une approche standard. Ce n'est pas la mobilisation d'experts en soi qui renvoie à une approche standard, mais les conditions et les objectifs dans lesquels ils sont mobilisés. Comme nous l'avons vu dans la deuxième partie de notre revue de littérature en référence aux travaux de Mantere et Vaara (2008), le recours aux experts fait généralement obstacle à une véritable participation des autres membres ou parties prenantes de l'organisation, et s'inscrit dans une approche traditionnelle, hiérarchique de l'élaboration et de la prise de décision, qui a pour effet de perpétuer voire d'alimenter les tensions qui la traversent.

Ici, on peut considérer que les experts viennent en soutien et non en surplomb de la réflexion des participants « profanes » pour « éclairer » leur raisonnement sans pour autant l'influencer, d'où la relative confidentialité de la phase de prospection et du groupe technique. Cependant, d'un autre côté, on peut estimer que ce confinement dans lequel les experts ont été maintenus, à quoi fait écho le découplage entre la phase d'élaboration et la phase de mise en œuvre du projet, témoigne surtout d'un *dialogisme* encore limité dans le processus stratégique, ce qui renvoie à une approche traditionnelle, standard.

À nouveau ici, certains éléments du dispositif présentent un caractère ambigu en servant chacune des deux dynamiques pourtant en tension l'une avec l'autre. C'est le cas par exemple de la suppression des éléments concrets dans les synthèses des travaux de réflexion : cette décision participe à l'atteinte du consensus dans la mesure où elle lisse les particularismes et les spécificités des propositions de chacun et renvoie donc au modèle de gouvernance démocratique de la Ma ; mais en même temps elle renforce le découplage entre la phase de réflexion participative et la phase de mise en œuvre, ouvrant ainsi la voie à une reprise en main du projet par les cadres dirigeants techniques (au sein de la direction générale) et alimentant la rumeur d'un caractère factice de la participation sollicitée au cours de la phase d'élaboration (Laine et Vaara, 2007) et la critique d'une intention « mystificatoire » (Mantere et Vaara, 2008) de la part des initiateurs du projet.

Ces éléments appellent encore une fois à des arbitrages de la part des instances de pilotage et de coordination de la Ma pour trouver un équilibre. En l'occurrence, sollicitées par certains membres de l'organisation – *a priori* principalement des élus, ayant notamment participé aux commissions –, elles sont intervenues pour relancer le processus dialogique et réintroduire de la participation, ainsi qu'un contrôle politique, dans le processus de traduction du texte du projet d'entreprise en plans d'action. Cette intervention s'est faite ici dans le sens de la continuité entre les phases, et donc au service d'un projet d'intégration et d'une dynamique de maintenance.

#### **4 - 5.4.     Articulation des dynamiques de maintenance et de *compliance***

Nous nous sommes efforcée, dans cette analyse, de montrer dans quelle mesure un dispositif de planification stratégique tel que celui que nous avons observé à la Ma pouvait abriter des dynamiques divergentes, orientées d'un côté vers la maintenance de l'organisation hybride et, de l'autre, vers sa conformation aux contraintes de son environnement. Au-delà de la présence de ces dynamiques, nous nous intéressons à la manière dont le dispositif permet leur articulation. Or nous pouvons distinguer, dans ce qui précède, quatre *modes* d'articulation des dynamiques de maintenance et de *compliance* dans ce dispositif :

- **La conciliation** : au niveau de la dimension « rapport au changement », nous observons en effet une conciliation entre dynamique de changement et dynamique de

continuité. Si ces dynamiques apparaissent bien distinctes, elles n'apparaissent cependant pas nécessairement en tension l'une vis-à-vis de l'autre, et le projet est alors l'occasion d'exploiter leur complémentarité en les conciliant dans une seule et même dynamique de « changement dans la continuité » ;

- **Le compromis** : nous observons en effet une forme de compromis entre les deux dynamiques de maintenance et de *compliance* dans les rôles attribués respectivement au groupe technique et aux commissions ; le fait que le groupe technique soit dès le départ maintenu dans une relative confidentialité illustre par ailleurs une volonté de ne pas rendre explicite ce compromis. À travers cette qualification, nous désignons ainsi un mode d'articulation où les dynamiques divergentes sont chacune représentée dans les limites imposées par l'autre, dans un agencement qui résulte d'un rapport de force et qui repose sur un équilibre relativement précaire. Plutôt que d'y remédier, on cherche à pallier la tension qui naît de cet assemblage ;
- **L'arbitrage** : quand les ambitions du groupe technique sont finalement révélées, notamment aux responsables politiques, coordinateurs des commissions au niveau national, les pilotes du projet procèdent alors à un arbitrage et remettent en cause les prérogatives du groupe. Face à des contradictions qui deviennent explicites ou des tensions trop prégnantes, l'arbitrage désigne un mode d'articulation où l'on décide de donner la priorité à l'une des dynamiques aux dépens de l'autre. Presque à chaque fois ici que des tensions sont devenues explicites, les arbitrages se sont révélés en faveur de la dynamique de maintenance ;
- **L'intégration** : l'intégration vise ici à dépasser les tensions entre les dynamiques. Elle s'illustre en particulier dans la recherche d'un consensus le plus large possible sur ce que l'organisation doit devenir tout au long de l'élaboration du projet, et cela en forçant notamment la collaboration entre acteurs aux profils dissemblables. Ce mécanisme repose ainsi sur l'idée de constituer, à partir d'objets hétérogènes et d'individus animés de volontés, d'intentions et de dynamiques propres, un ensemble, un « tout organique »<sup>190</sup>.

---

<sup>190</sup> Voir définition de « intégration » dans le Trésor de la Langue Française. Il ne s'agit pas à proprement parler d'*intégrer* des *dynamiques* divergentes car cette ambition repose sur une contradiction fondamentale, mais d'agir sur les représentations des individus afin de forger un même point de vue sur les orientations à prendre.

Nous établissons ainsi une typologie en forme de gradation de différents mode d'articulation des dynamiques que l'on observe au sein du dispositif d'élaboration stratégique de la Ma. Alors que seule l'intégration est généralement évoquée par la littérature comme mode d'articulation de dynamiques en tension ou logiques divergentes (Battilana et Dorado, 2010, Ketokivi et Castener, 2008 ; Jarzankowski et Balogun, 2009), nous identifions dans cette étude d'autres modes d'articulation moins complexes ou plus précaires, qui se présentent comme différents stades d'une progression vers l'intégration.

L'intégration marque cependant une rupture vis-à-vis des trois mécanismes qui la précèdent en ce qu'elle sort du cadre donné, qui postule l'existence de ces dynamiques multiples et éventuellement en tension, pour tenter d'obtenir un nouvel état des choses.

## Discussion

Même si l'on constate que la plupart des arbitrages sont menés en faveur de la dynamique de maintenance dans le dispositif étudié, l'histoire ne nous dit pas encore si la Ma parviendra à préserver durablement son modèle mutualiste.

Il est indéniable qu'elle évolue et se transforme : peu après l'adoption du projet d'entreprise, les dirigeants ont annoncé un rapprochement structurel, entre la fusion et le partenariat, avec deux autres grandes mutuelles d'assurance pour être mieux à même d'affronter la concurrence et de répondre aux impératifs réglementaires européens sur la solvabilité des assureurs. Si ce rapprochement est censé permettre à chaque acteur de conserver son autonomie et son identité, il va néanmoins apporter un certain nombre de changements dans le fonctionnement de l'organisation. De plus, si le projet a mis clairement en avant la nécessité de construire une identité forte et la volonté de protéger le modèle mutualiste, il a également acté une recentralisation de l'activité ainsi qu'un plus grand souci d'efficacité dans la gestion des opérations (comme nous le verrons au chapitre 5).

Il aurait fallu réaliser une étude de cas longitudinale, éventuellement comparative (Eisenhardt, 1989), à l'image du travail de Battilana et Dorado (2010), pour nous permettre de conclure sur la dynamique qui domine l'évolution de la Ma. Mais ce n'était pas l'objet de ce travail. Il s'agissait ici de mettre en lumière les efforts qui sont menés dans une perspective de maintenance de l'organisation, en parallèle des efforts qui s'inscrivent dans une dynamique de *compliance* aux pressions institutionnelles, et au sein d'un dispositif spécifique, instrumenté, qui organise la réflexion des acteurs au niveau stratégique.



La grille d'analyse que nous avons forgée conceptualise la maintenance comme une dynamique constituée de trois sous-dynamiques : la mise à distance des pressions externes, le renforcement de l'identité et la focalisation sur la continuité ; et l'oppose à la *compliance*, fondée quant à elle sur la convocation des pressions institutionnelles, l'adoption d'une approche standard et la focalisation sur le changement. Le cas étudié permet par ailleurs de mettre en évidence quatre degrés d'articulation possibles de ces dynamiques au sein d'un dispositif de planification stratégique : la conciliation, le compromis, l'arbitrage et l'intégration. Ces différents modes d'articulation illustrés par notre cas témoignent à la fois du fait que la tension supposée entre les deux dynamiques n'est pas nécessairement exprimée dans toutes leurs manifestations ; ils montrent également que l'intégration, qui se présente comme une résolution durable des tensions qui peuvent néanmoins s'exprimer quant à la question de l'évolution, en particulier dans les organisations hybrides, n'est qu'une des réponses apportées à ces tensions. En effet, bien que ces mécanismes ne soient pas mis en avant par la littérature, dans la pratique, nous observons d'autres modes d'articulation des dynamiques, reposant sur des mécanismes moins pérennes ou plus contestés (en particulier, la dissimulation et le découplage) qui font écho, au niveau micro, aux diverses formes de réaction aux pressions institutionnelles identifiées par Oliver (1991).

## Conclusion

Malgré le caractère exploratoire de cette étude, notre contribution se veut à la fois théorique, empirique et méthodologique.

Notre contribution principale dans ce chapitre réside ainsi dans l'effort d'*identification* et de *qualification* des dynamiques de la maintenance organisationnelle face aux dynamiques de *compliance* et de la manière dont elles s'*articulent*. Cette étude permet ainsi une meilleure compréhension du concept de maintenance, qui reste encore peu exploré au niveau organisationnel (Zilber, 2009 ; Battilana et Dorado, 2010 ; Jarzabkowski *et al.*, 2009), en espérant que le cadre d'analyse que nous avons créé puisse servir de base à de futures recherches visant à dévoiler les mécanismes complexes de l'évolution organisationnelle.

En l'occurrence, ce travail est proche de l'article de Jäger et Beyes (2010) qui s'intéresse, sur le plan de la pratique de la stratégie (*strategizing*), aux mécanismes de la dynamique d'économisation au sein d'une banque coopérative suisse. Les auteurs montrent dans ce travail que les initiatives entreprises au niveau stratégique visent à préserver une stabilité organisationnelle et à trouver un équilibre entre des rationalités hétérogènes. Cependant, cet

article se focalise sur la seule dynamique d'économisation. La maintenance, comme dynamique pour garantir la stabilité de l'organisation face à des pressions pour se conformer à la rationalité économique dominante, y est bien présente (sans être identifiée sous cette dénomination) mais n'est pas directement observée. Elle apparaît alors nécessairement comme une forme de *résistance*, c'est-à-dire comme un effort « négatif », qui vise à tempérer le processus de rationalisation économique, sans pouvoir pour autant l'empêcher. En rapprochant le concept de maintenance avec le concept d'identité (Ravasi et Schultz, 2006), nous montrons au contraire que la maintenance peut être envisagée comme une dynamique « positive », sur laquelle repose la consolidation et le renouvellement d'un modèle alternatif au modèle dominant. Nous nous inscrivons ainsi dans l'effort amorcé par la littérature pour reconnaître l'identité organisationnelle comme un mécanisme qui permet de comprendre la manière dont les organisations gèrent la complexité institutionnelle (*e.g.*, Creed, DeJordy et Lok, 2010 ; Glynn, 2008 ; Kodeih, 2010 ; Kraatz et Block, 2008 ; Lok, 2010 ; Rao *et al.*, 2003 ; cités par Greenwood *et al.*, 2011: 354) et apportent une réponse aux pressions exogènes qui s'exercent sur elles.

Ce travail contribue également à une meilleure connaissance des organisations hybrides, et en particulier des organisations hybrides matures (Battilana *et al.*, 2012). Il permet en particulier de faire le lien entre les logiques institutionnelles divergentes qui coexistent à l'intérieur de ces organisations et les dynamiques qui sous-tendent leur évolution. Comme on pouvait le supposer, ces dynamiques traduisent les tensions à l'œuvre entre les différentes logiques institutionnelles. Ici, l'organisation hybride considérée est une mutuelle d'assurance. Le secteur des mutuelles d'assurance est peu exploré par la littérature, sans doute parce que ces organisations sont en nombre marginal à côté des coopératives de travailleurs en tant qu'organisations alternatives au capitalisme. Pourtant, leur étude présente un intérêt majeur. En effet, à la différence des coopératives de travailleurs, les « propriétaires » sont à l'extérieur de l'organisation, ce qui suppose des tensions plus prégnantes entre ses parties prenantes : sociétaires, délégués et employés.

Troisièmement, ce travail contribue à une meilleure compréhension de la planification stratégique et du rôle que cet outil est amené à jouer dans l'articulation des dynamiques internes aux organisations. En effet, malgré une recherche pléthorique consacrée à la planification stratégique, cet outil reste encore peu étudié au niveau de la pratique (Johnson *et al.* 2007). En particulier, ce travail répond à l'appel de Jarzabkowski (2004) à explorer sur le

terrain les usages « récurrents » et « adaptatifs » des outils de gestion. Ici, la récursivité et l'adaptation observées par Jarzabkowski sont élevées à un niveau métapragmatique pour devenir « maintenance » et « *compliance* », mais ces concepts désignent des dynamiques similaires. Les résultats proposés ici font par ailleurs également écho à l'appel de Jarzabkowski et Balogun (2009) pour un approfondissement de la dimension *politique* – au-delà de la dimension symbolique souvent envisagée par la littérature – de la planification stratégique.

Pour finir, ce travail espère contribuer à la littérature par l'approche qu'il revendique. En effet, la focalisation sur un dispositif de planification stratégique pour appréhender les dynamiques d'évolution des organisations hybrides répond à une volonté d'attirer l'attention sur ce que les acteurs « choose, plan or determine » (Powell et Colyvas, 2008: 280), c'est-à-dire de nous intéresser au rôle *intentionnel* des acteurs et des outils qu'ils mettent en œuvre pour faire évoluer leur organisation. Cette approche contraste avec les approches généralement adoptées dans la littérature, qui se focalisent sur les notions de « performativité » et d'« *enactment* » sans laisser aux acteurs et aux organisations la possibilité de s'émanciper des logiques dominantes de leur environnement. Même si ici les acteurs sont peu visibles individuellement du fait qu'ils agissent le plus souvent par le biais de groupes et de collectifs répondant par ailleurs à un souci de représentativité, nous avons néanmoins tenté d'esquisser les rapports de force qui pouvaient les opposer dans l'arbitrage des tensions rencontrées par l'organisation. Notre travail met ainsi en scène l'intentionnalité des acteurs de l'organisation.

## Introduction au chapitre 5

Au chapitre suivant, nous abandonnons le point de vue surplombant que nous avons adopté ici pour nous intéresser, sur le fond, aux efforts des acteurs pour influencer sur les orientations finales du projet. Notre objet d'étude est ainsi circonscrit aux propositions d'amendements au texte du projet formulées entre début décembre 2008 et mi-janvier 2009 (archives n°153) par les instances de gouvernance légitimes et qui ont reçus un avis de la part d'une commission des amendements, avant d'être éventuellement discutées et votées lors du congrès d'adoption du projet en février 2009. Pour rappel, ce chapitre est issu d'une communication présentée au Colloque de l'EGOS en juillet 2012 au sein de la thématique : « *Rationalization in the nonprofit sector* » ; il respecte donc le format d'un article, il est notamment laissé en langue

anglaise et rappelle des éléments de contexte déjà mentionnés. Il s'inscrit néanmoins dans la continuité directe de ce qui précède, puisqu'il reste à l'intérieur du dispositif de planification stratégique, structuré par la tension entre les dynamiques de maintenance et de *compliance*. Cependant, il s'intéresse au contenu du projet, ou, plus précisément, aux éléments du projet qui ont suscité une critique et entraîné des projets d'amendement<sup>191</sup>. Aussi, nous délaissions les dimensions génériques de la maintenance et de la *compliance* telles que nous les avons explicitées ici pour nous focaliser sur les enjeux sur le fond de ces dynamiques dans le contexte spécifique dans lequel nous nous trouvons, en lien avec les logiques institutionnelles qui caractérisent l'organisation et son environnement<sup>192</sup>. La question de la rationalisation de l'activité, associée à la logique de marché et posée comme un corollaire traditionnel de la planification stratégique, en particulier dans le secteur non lucratif et *a priori* dans les organisations hybrides, apparaît ainsi au centre des controverses liées au projet.

Alors que notre question de recherche dans cette seconde partie est « comment la Ma, en tant qu'organisation hybride qui se revendique d'un modèle alternatif au modèle capitaliste, gère son évolution dans un environnement dominé par ce modèle ? », nous avons montré dans le chapitre 4 qu'elle utilisait pour cela des outils, qu'elle mettait en place des dispositifs complexes, fondés, en particulier, sur une démocratie dialogique, à même de concilier par le biais d'arbitrages et d'arrangements plus ou moins précaires les dynamiques divergentes qui sous-tendent cette évolution. Dans le chapitre 5 nous espérons compléter ce résultat, en montrant que cette évolution repose également sur un travail de  *négociation*  des orientations prises par l'organisation, travail de négociation rendu possible par le dispositif observé et dont l'issue est, à nouveau, à même de préserver les équilibres en place – dans une dynamique de maintenance –, ou, au contraire, susceptible de les remettre en cause. Il s'agit encore une fois dans ce chapitre de tenter de rendre compte, en les analysant et en les qualifiant, des ressources et outils – ici, cognitifs – dont disposent les acteurs dans les organisations pour gérer la complexité sur le plan stratégique et s'émanciper des pressions institutionnelles qui s'y exercent.

---

<sup>191</sup> Un aperçu du texte du projet est donné en annexe 2. Il témoigne de la difficulté de l'appréhender dans sa globalité et justifie la nécessité d'une approche par les controverses et les projets d'amendements.

<sup>192</sup> Logiques que nous avons mises en évidence dans la première partie de cette thèse.

## Chapitre 5 - Strategic rationalization and institutional work in the non-profit sector: the case of a French mutual insurance company

This paper explores the case of a French mutual insurance company in tension between a welfare logic and a commercial logic. It focuses on the strategizing efforts of internal actors to support, or resist the mechanisms of rationalization at stake in a strategic planning project that took place between 2007 and 2009. My findings suggest that there are four main kinds of effort involved in this process and relying either on a symbolic, technical or political register: *Embedding* and *Reframing*, which refer to a reflexive work; and *Binding* and *Loosening*, which constitute *performative* work. If these efforts are mainly part of a maintenance dynamic they may also support a compliance dynamic to institutional demands.

**Keywords:** rationalization, maintenance, hybrid organization, strategizing, strategic planning, reflexivity

Instead of “non-profit sector”, Europeans usually speak about “Social Economy”. This expression reflects the proximity that exists between the organizations that form the Social Economy sector with the capitalist economic sector (Steinberg, 1987) and the “social” or “welfare” logic (*e.g.* Pache et Santos, forthcoming), which supposedly defines their mission and guides their action. Organizations that are part of it are more or less integrated in the market and sometimes in competition with capitalist agents. This sector refers back to a series of common principals: a social mission, none systematic search for profit, democratic governance, activist commitment of its members, *etc.*. It is heterogeneous in terms of size, activity, status and witnesses permanent evolution. Although it is considered a margin, a « heterotopia » (Foucault, 1984: 46-49) in an economy dominated by the capitalist sector, social economy represents an important part of the European economy (about 10% of the job-market (CIRIEC, 2005)). Therefore, trying to understand the causes, the mechanisms and the consequences of its evolution seems important to better understand our society and the evolution of the capitalist system in general.

Yet the main dynamic that seems to be observed in the non-profit sector is a global process of economic and managerial rationalization (Hwang and Powell, 2009), following a

“compliance” dynamic to institutional demands (Oliver, 1991) embedded in a market logic. Whether intentional or constrained, this process seems to threaten its specificity and its sustainability (Bidet, 2003) as it conflicts with the welfare logic claimed by non-profit organizations.

One can assume that the tensions that arise from this conflict are even more salient in socio-economic hybrid organizations, that is, organizations that combine a social mission and commercial activities, as these organizations are in direct relations with the market. Their model relies indeed on a precarious balance (Battilana and Dorado, 2010), which makes them prone to “mission drift” or “degeneration”.

How these organizations respond to the pressures they experience and what are the mechanisms of their responses are questions that have raised a growing interest in the institutional literature for the past few years. Oliver (1991) initiated this stream of research in her attempt to account for the diversity of strategic responses organizations design against institutional pressures.

Yet, scholars in institutional theory still largely ignore the dynamic which, opposed to a “compliance” dynamic, is oriented toward the “maintenance” of the existing welfare logic or, in the case of hybrids, of the balance between a welfare logic and a commercial logic<sup>193</sup>. This gap may be explained by a focus of the mainstream literature on the macro level, which favors the observation of isomorphic processes (Boxenbaum and Jonsson, 2008).

This paper intends to address this gap. It wonders if, and if so, how hybrid organizations can resist rationalization processes and maintain their hybrid nature. More specifically, it questions the role of purposiveness, reflexivity and strategic thinking in resisting compliance and supporting maintenance in hybrid organizations.

Recent works mobilizing the concept of institutional work (Lawrence and Suddaby, 2006; Lawrence, Suddaby and Leca, 2008), answering the call of Powell and Colyvas (2008) for a closer look at the microfoundations of institutions or the one of Whittington (2003), followed by Jarzabkowski (*e.g.* Jarzabkowski, 2004), for a stronger attention to the practice of strategy, offer interesting frameworks to observe these dynamics.

However, even though compliance with institutional demands has been acknowledged as relying at least in part on a strategic choice (Child, 1976) and purposiveness and reflexivity

---

<sup>193</sup> See Murray (2010). Considering the typology of institutional logics I elaborated in chapter 2 and to which I referred throughout the previous chapters, the Ma is characterized with several logics, including a market and a corporate logic. For the sake of the readability of this paper, I will consider the commercial logic as the synthesis, at the organizational level, of both market and corporate logics. As defined, it opposes the welfare logic.

as important attributes of institutional entrepreneurs (Mutch, 2007), this dimension of organizational responses to institutional demands is still largely ignored, while practices focus attention.

This paper aims at addressing this dimension, considering that reflexivity must not be ignored, as it also represents a critical foundation of resistance to rationalization, understood here as a “critique” of a certain social reality (Boltanski, 2011: 5).

To do so, it adopts a micro level perspective and considers the case of a French mutual insurance company, defined as a mature hybrid (Battilana et Dorado, 2010), meaning that it is paradoxically more stable than a new hybrid as it has built its own archetype (Greenwood et Hinings, 1993)<sup>194</sup>, but also more prone to respond to rationalization demands as it has expanded and professionalized (*e.g.* Powell and Hwang, 2009, on nonprofits; see also Bidet, 2003). More precisely, this paper pays interest to a participative strategic apparatus this French mutual elaborated to renew its strategic orientations between 2007 and 2009. This case offers the opportunity to look deeply into a *metapragmatic* moment (Boltanski, 2011), *ie.* where actors are at distance from day-to-day activity, involving higher reflexivity and strategic thinking.

I analyze the work of actors on the drafting on the text that gathers the elaborated strategic orientations, focusing on their amendment requests.

As a result, I offer a theoretical model of the efforts through which actors committed to the organization attempt to influence its strategic orientations, that is, to resist or support a compliance dynamic of rationalization and to maintain the hybrid nature of the organization.

My results show two levels of efforts, a reflexive work and a *performative* work, within which two kinds of heterogeneous efforts can be identified: “embedding” and “reframing” on the one hand; “binding” and “loosening” on the other. I further attempt to account for the success or failure of these efforts.

## 5 - 1. Conceptual background

Rationalization may be defined as a shift from an expressive, axiological or substantive rationality to a formal or instrumental (Weber 1947, Townley, 2002, Frumkin 2002) rationality, *ie.* a way of behaving oriented toward the optimal achievement of a goal considering the necessary means to achieve it.

If most western organizations, as observed by Max Weber in the early 20<sup>th</sup> century, have

---

<sup>194</sup> See chapter 2.

already adopted instrumental rationality, this shift is still going on within organizations such as non-profit, hybrids or public organizations. Rationalization impacts these organizations in terms of structure (Minkoff and Powell, 2006): leading to centralization of decision making over local autonomies; in terms of actors (Powell and Hwang, 2009): inducing professionalization and managerialization of internal actors, relying on external experts and consultants; and in terms of practices: implementing standards, formalized processes, benchmarks, quantitative performance measurement procedures, *etc.*

As a research object, rationalization is uneasy to apprehend because it is overall a silent process, operating through actors and instruments that claim to be neutral. Furthermore, as part of a dynamic of change, it manages to appear at the same time attractive and necessary, neutralizing possible criticism (see Boltanski, 2011 [2009]).

In institutional theory, rationalization is commonly apprehended as a dynamic of institutional change instantiated by the diffusion of the market logic – “the new logic” –, imposing itself over an “old logic”: in the private sector, this is usually a professional logic (*e.g.* Thornton, 2004) and in the nonprofit or public sector, a welfare logic (*e.g.* Pache et Santos, forthcoming).

Besides, institutional researchers commonly consider institutional entrepreneurs, preferably at the field level, as the sole actors of institutional change. Facing them, organizational actors, targeted by the process of rationalization, appear as “*unwitting victims of coercive pressure and/or “symbolic violence” (Oakes, Townley, & Cooper, 1998) (...) as passive consumers of ready-made identities built for them by institutional entrepreneurs*” (Lok, 2010: 1308).”

As a consequence, they see the confrontation of divergent logics as a power struggle – mainly at a macro level – rather than as a negotiation process at the organizational level.

The hypothesis defended in this paper, echoing Lok (2010: 1332), is that changes in institutional logics are not sufficient to explain changes in practices as the ones that may be observed in a rationalization process: they have to be mediated by actors.

It also considers that actors, beyond the “heroic change agents” (Powell and Colyvas, 2008) depicted by the literature, are normally gifted with reflexivity and ability to exert agency in complex situations<sup>195</sup>.

---

<sup>195</sup> Agency refers here to the margin of manoeuvre individuals may dispose of in a environment of constraints, while reflexivity refers to the self-consciousness and the ability to think their environment actors have, which allow them to exploit this margin of manoeuvre.



With this assessment, I echo a quite recent literature stream that deals with the issue of institutional complexity at the organizational level (see Greenwood *et al.* 2011 for a review). However, if these studies “*assume that organizations wittingly manage their responses to multiple logics*” (Greenwood *et al.* 2011: 1352), I found very few studies addressing the issue of how this “*clearly implied*” “*agency and reflexivity*” is actually expressed.

Moreover, if agency retains explicit attention, through the study, in particular, of socialization, common identity building, hiring practices (*e.g.* Zilber, 2002; 2008; Battilana et Dorado, 2010), and, more generally, through the concept of “*institutional work*” (Lawrence and Suddaby, 2006; Lawrence, Suddaby and Leca, 2009); reflexivity *per se* remains largely unexplored – “*an ingredient*” that got “*lost*” in institutionalist discussion of agency (Weik, 2011: 469) –, despite what intended by these authors at first (Lawrence and Suddaby, 2006: 13).

Indeed, the study of institutional work, which is defined as “*the purposive action of individuals and organizations aimed at creating, maintaining, and disrupting institutions*” (Lawrence and Suddaby 2006: 17), intended initially to “*highlight the awareness, skill, and reflexivity of individual and collective actors*” (Lawrence and Suddaby, 2006: 13) while apprehending action from a “*practice perspective*” (see also Lawrence, Suddaby and Leca, 2009: 7).

For Weik (2011: 476), this conceptualization of institutional work offers “*two promising directions*”: “*One is the idea to use practice theory (...) to anchor the concept of agency theoretically. The second is to commit oneself to a strategic view of institutional action focusing on purposiveness, intentionality and reflexivity (Möllering 2010)*”. He does not see “*however, how both directions could be theoretically combined, (...) given that one central interest of practice theory is to avoid privileging the purposive mind and instead look at the interplay of objects, activities and know-how (Reckwitz 2002)*”.

This assessment could seem paradoxical if one considers reflexivity as a condition of agency (“*an important ingredient*”, Weik, 2011: 469). It is commonly overcome through the concept of “*practical consciousness*” (Giddens, 1984: 90), which refers to the idea that agency relies on “*knowledgeable actors*” who “*draw upon purposively from social order*” in a process where “*knowledge is not (...) explicit*” but “*tacit, experienced-based*” (Jarzbnkowski, 2004: 531).

This approach, however, impedes the understanding of how conflictual logics are negotiated at the micro level, and, thereby, how rationalization may be resisted. Indeed, according to Boltanski (2009), such a negotiation – that may be referred to, in Boltanski’s words, as the attempt to solve a “*dispute*” opposing “*divergent and often incompatible points of view*” – requires “*an increase in the level of reflexivity*” (Boltanski, 2011: 67) where the attention of actors shifts from “*practical action*” to a “*metapragmatic register*”; that is, when actors are not just doing, but wondering about what it is they are doing and what it is they should do.

As an exception to this focus on practices in microinstitutional literature, Lok (2010) and Creed *et al.* (2010) offer in depth studies of a kind of institutional work at the micro level that addresses the issue of reflexivity and, more specifically, the role of reflexivity in the mediation and negotiation of new/conflicting institutional logics, through the concept of “identity work”.

The first study tackles the rise of the logic of “enlightened shareholder value” in the UK between 1984 and 2004, which gave more influence to shareholders on management, while introducing ethical standards for shareholders to respect. The second study takes place among marginalized GLBT<sup>196</sup> ministers in protestant churches in the US, trying to deal with the contradiction between their identity and their role in the church.

Lok (2010) shows how managers and institutional investors accommodated and resisted the “enlightened shareholder value logic”. The results, however, are mitigated. If the managers preserved a “*sense of independence and autonomy vis-à-vis shareholders*” through identity work, in practice, they aligned fully to the new logic.

As for Creed *et al.* (2010), identity work appears in this paper as a medium of endogenous change. Through reflexive efforts, the ministers managed to solve their internal identity contradictions, and, thereby, became change agents of their institution, “*challenging orthodoxy from within*”; leading Creed *et al.* (2010: 1356) to conclude that: “*individuals’ notions of who and what they are, accomplished through personal identity work, can act back on the institutional notions of who or what any individual might or should be, thus affecting institutional structure*”.

Though very interesting to understand the mechanisms of individual emancipation from institutional logics, the moral and non economic dimension of the kind of institution observed

---

<sup>196</sup> Acronym for Gay, Lesbian, Bisexual and Transgender.

limits the generalizability of the results. Besides, they do not illustrate resistance and maintenance processes but rather institutional change and disrupt.

Thus, there is still a gap in the literature about the kind of work actors do at the organizational level to resist and negotiate compliance dynamics to widespread institutional logics.

Beyond identity work, I postulate that these efforts involve another kind of institutional work at the micro level. I will call this work “strategizing work”, diverting the initial concept introduced by Whittington (2003), who emphasized its practice dimension while I insist on its “metapragmatic” dimension.

Mimicking Lok’s (2010: 1308) definition of identity work<sup>197</sup>, I define strategizing work at the organizational level as a work which mediates the relationship between institutional notions of what the organization should do (institutional pressures) and stakeholders’ notions of what they would like the organization to do (strategy), considering who they are, as an organization (identity).

This is the theoretical lens that guided my research design and analysis. Rather than assuming that nonprofits or hybrid organizations and actors within them have no agency regarding their response to institutional pressures, and, in particular, pressures to rationalize, I propose to look at the micro level to observe how actors, reflexively, build strategic responses, transform controversies into consensus, and avoid blind compliance to institutional pressures, through different kinds of “strategizing work” that I will try to identify, qualify and evaluate in this paper.

## **5 - 2. Methods**

### **5 - 2. 1. Presentation of the case**

The Ma is a French mutual insurance group, leader on the market of auto and home insurance. It was created in Western France in the early 1960's. Since the end of the 1980's it is divided in 11 partly autonomous “regions”.

According to the basic mutualistic principles<sup>198</sup>, the organization has no shareholders and no capital but only mutual members each holding one non-marketable share of the organization.

---

<sup>197</sup> “This is because the relationship between institutional notions of who or what social actors might or should be (identity) and their own notions of who and what they are (self-identity) is mediated by identity work (Alvesson & Willmott, 2002; Watson, 2008).”

<sup>198</sup> See Proudhon (1924) for a first attempt to theorize mutual organizations (or associations).

It is not for profit but should rather be considered “hybrid” as, by their very nature, the objectives of a mutual organization are economic as well as social, its economic performance supposedly serving its social mission.

On the governance level, the two mainstays of the organization are democracy and consensus. Mutual members delegates are elected by the insured to govern the Ma<sup>199</sup>. They are eligible on the basis of their affiliation to a collective: either a representative worker’s union or an actor of the Social Economy sector, or the “Association of Independent Professionals” whose members founded the company. They are volunteers.

Besides the mutual members delegates, there are the employees. The Ma is considered bicephalous, with a technical administration composed of employees and a political administration composed of elected members. Elected delegates are in charge of deciding of the strategic orientations of the group while technicians are in charge of its implementation. But the distinction between the two kinds of actors is sometimes not easy, since they frequently work together within permanent or *ad hoc* instances. Further, some delegates, who have accumulated several responsibilities, work full time within the Ma.

The organization's governance structure, since the 70's, is supposed to be blocked in such a way that no decision able to disrupt the economic and political model, can be made by a minority. This blocking goes back to a historical clash between the General Director – considered as the defender of the mutual model – and the President. After the general director, helped by the unions, won, the unions gained a larger control over governance.

Hence, in terms of governance, the economic and technical level is subordinate to the political level, which partly explains the strategic nature of governance and structure issues within the project, as we will see in the following sections of this paper. In other words, it seems that change can hardly avoid being debated at the political level.

During the first decades of its existence the organization witnessed exponential growth, thanks to highly competitive rates made possible by its specific business model, thanks also to a favorable legislation and supportive partnerships with other mutual insurance companies. It is now facing more aggressive and more numerous competitors, integrated in big international groups or adopting low cost business models. Regulation – with prudential requirements (see Solvency II in Europe) – and deregulation of insurance and banking markets allowing interpenetration of both sectors (Blondeau, 2005) play an important role in its trivialization.

---

<sup>199</sup> According to the rule « one man, one voice », which gives equal power to every insured member.

In relation to these evolutions, the economic and political model of mutual insurance companies is confronted with the growing size of organizations, which threatens the democratic functioning based on the members' participation. Moreover, the diversification of the activity and the growing complexity of the regulations' environment reinforce the power of the “technostructure” (*ie.* managerial professionals) at the expense of the members' delegates (*ie.* amateurs).

The Ma is no exception to this trend. For 10 years now, the organization has thus engaged an important program of growth and diversification, multiplying its equity by four since 1997, in a compliance dynamic to the new rules of the market.

Hence, the Ma is considered a hybrid, in tension between a “welfare” logic of satisfying its members' needs and a “commercial” logic aiming at increasing the efficiency, the size and the diversification level of the firm<sup>200</sup>. The choice to look at such an organization enables us to observe more prominent internal tensions and an increased pressure to rationalize (Denis et. al, 2007). This hypothesis is reinforced in the case of an organization belonging to the financial sector, subjected to very strong regulations.

In 2007 it launched its second strategic planning project - a project of renewal of its strategic orientations that took place over more than a year and implied the participation of one-tenth of its employees and members.

Referring to the literature, strategic planning may be seen a carrier of rationalization, in particular in the nonprofit sector where one observes a widespread use during the past two decades (Hwang 2006 Chapter 3; Hwang and Suárez, 2005; Powell, Gammal, and Simard, 2005). This is related to its formal dimension – strategic planning being defined as “*formal documents that articulate organizational goals and the means by which to achieve them over a specified period of time and propose to promote effective management by prioritizing goals under resource constraints*” (Hwang and Powell, 2009: 272).

On the other hand, strategic planning may also be considered as a carrier of integration, and, thereby, as a means of maintenance, especially within hybrids in tension between divergent logics.<sup>201</sup>

---

<sup>200</sup> See chapter 3 for a detailed account of the content and the manifestation of these logics within the Ma.

<sup>201</sup> See chapter 4 for a longer development on this issue.

In any case, it appears as a “metapragmatic moment”, where actors are “detached from day-to-day organization operations” (Hwang, 2006: 86) and may then express their reflexivity – explicating and possibly resolving tensions and contradictions.

Thus, considering these three dimensions, strategic planning appears as a critical object when expecting to observe “strategizing work”.

## **5 - 2. 2. Data collection**

This study is based on an ethnographic observation of the strategic planning project, which ran from September 2007 to February 2009.

Data have been collected as part of a PhD thesis. Time spent on the field spreads over 12 months, during which I collected in real time data of various natures, including observations, interviews, formal and informal written documents *etc.*

Over this period, the Ma conducted a widely participative project intending to renew its strategic orientations for the following eight years (*ie.* until 2015). The initiators of the project decided to implicate many more actors than in the previous project, inviting more than one-tenth of the employees and delegates to contribute directly to the elaboration of the project.

In February 2009, a text of about 20 pages was adopted at a two-days Congress gathering the collectives that compose the governance of the group (see Annex 2 for an overview of the text). During this Congress, proposed amendments to the text were discussed and submitted to vote one after the other. Despite some heated debates during the first day – some interventions lasted more than 15 minutes, others were applauded or whistled, and the President, who stood intentionally apart during the whole elaboration process, intervened several times in reaction to criticisms to the text and to defend his vision – the text was adopted at a very large majority within a couple of hours during the second day of the Congress.

A few weeks before the final vote of the text, the diverse collective stakeholders that constitute the governance of the Ma submitted amendments requests to the text. A committee in charge of the examination of these requests was created, gathering directors of the organization. This committee will be referred to as the “National Committee of Amendments” (or NCA).

Each of these amendments received an “opinion” from the NCA. They were either directly or partially integrated into the text, or received an “unfavorable” opinion. In any case,

amendments holders could withdraw or maintain their request and submit it to a vote. In a very few cases, some amendments proposals received a “favorable” opinion from the NCA but were still submitted to a vote because they were controversial. Within the same range of cases, the NCA also synthesized several amendments on the same issue and submitted its own “counter-amendments”.

In all cases, amendment holders, as well as the NCA, had to give reasons for their request / opinion. Hence, this is a very interesting opportunity to follow a dialogue between an organization and its stakeholders, even though they are not identified in the analysis. Indeed, if they have a name, the amendment holders represent collectives and express themselves in the name of the collectives they represent: that is, either a union or a region. This way, it is not possible to distinguish profiles in the requests. At best, could be compared the positioning of the different workers unions but it doesn’t appear very relevant, as in any case, consensus is sought among all of these collectives.

All these elements are gathered in a printed table of 211 rows (one for each amendment request plus 2 “counter amendment requests” from the NCA) that constitutes my main material for this analysis.

With this approach, it is assumed that textual elements rely on reflexivity more than discourses. Indeed, the elements under scrutiny here have been drafted and validated in order to be held by the representative of a collective. One may assume, then, that a particular attention has been given to the meaning and the orientation of these words and sentences.

### **5 - 2.3. Data Analysis**

This analysis focuses on 144 amendment requests that were sent to the NCA to modify the content of the text. The total number of requests sent to the « National Commission of Amendments » is 209. However, I exclude from the analysis the 35 purely formal amendment requests (*ie.* focusing on spelling, syntax, language or punctuation) and the 30 amendment requests defending particular interests (eg. advocacy for the “members”, for the “regions” *etc.*) as my scope concerns the whole organization. 144 amendments remain, each of them being accounted for in the tables which synthesize my results below.

In the analysis, the objective is to identify and label the strategic efforts that underlie these amendment requests, and to relate these efforts to the dynamics they are part of.

To qualify the nature of the amendment requests, I followed a grounded theory research method (Glaser and Strauss, 1967), extracting through an iterative process from the corpus of

data several categories and labeling them after the kind of “work” they involve. The amount of amendments requests made this “manual” analysis doable.

I was also inspired with Lawrence and Suddaby’s (2006) and Perkmann and Spicer’s (2008) typologies of institutional work. Even though the categories identified by Lawrence and Suddaby apply to field level efforts (*ie.* They are based mainly on a literature review of macro analyses) and are thus not adequate to describe organizational level work, they helped me “think” the amendment requests. In particular, I mobilized the concepts of “valorizing”, “embedding values and practices”, “theorizing”, and “dissociating technologies and moral foundations” to process the requests. The distinction between symbolic or cultural (*ie.* related to values, identity and norms), political (*ie.* related to the definition of boundaries and rules) and technical work (*ie.* related to theorization, causality chains and standardization) emphasized by Perkmann and Spicer (2008) also proved to be useful for the emergence of a relevant typology of amendment requests, as indicates table 5.2.

I looked both at the content of the request and at the motivation of its holders, to fully grasp the meaning of the requests.

But first, to understand the main issues at stake in the project, I identified the main controversies expressed through these amendment requests, that my “thick” observations of the process (Geertz, 1973) helped me understand.

To do so, I listed every section of the text dealing with practical issues (*ie.* Political work) that raised more than one amendment requests. Five controversies emerged from the data, which are presented in table 5.1. For each of them, I explain the actions contemplated, the purpose of these actions as expressed by the NCA in their comments of the amendment requests, as well as the risks and opportunities perceived by the amendment holders, as expressed alongside their request. I synthesize the logic(s) to which each controversy, or, more specifically, the action contemplated within each controversy, relates in a second table (table 5.2). This table stresses out the ambivalence of some of the actions contemplated, which demonstrate an ability to serve both a welfare and a commercial logic and, as a consequence, makes the interpretation of the dynamics supported by the requests harder.

Then, the coding of the requests *per se* goes from quite obvious to more complex and ambivalent. Symbolic work and technical work are the two categories of efforts that are the most easily identified. Political work is indeed harder to interpret. Identifying first the controversies to which they relate helped me through this interpretation, as it provided me with smaller samples of requests.

After reading the requests several times, I started to gather requests that seemed close in



terms of intention as well as formulation, following an iterative process. I obtained several groups of requests for which I gave very descriptive titles, such as: “*requests aiming at mentioning the basic texts of the organization (specifically, the “Mutual project”) or aiming at embedding the text into the continuity of the previous rules*” or “*requests aiming at committing the organization in terms of goals, means, or action perimeter, on a political level as well as on a technical level, in the perspective of goals’ achievement, with a view of improvement, of progress. These requests rely on specification, explication, accentuation, repetition or the expression of a will*”, stressing some typical requests on which I built the category.

This first level of coding intended to be descriptive rather than interpretive.

After several rounds of this process of creating groups and placing amendment requests into existing groups, every request ended up affected to a group of at least two.

After that, and thanks to the precise description I made in the titles of the groups, I was able to merge groups together, as partaking in similar ambitions and of a common nature (*ie.* symbolic, technical or political). Oppositions – namely, requests asking for more specification, more values, more commitment, *etc.* versus requests cutting through the text, undermining commitments *etc.* – also helped me built my final categories.<sup>202</sup>

In the end, I was able to identify and label four distinct forms of work involved in the amendment requests, relating to two distinct registers: a reflexive register and a *performative* register. The reflexive register addresses the issue of “Who are we as an organization? What are our values, our mission, our goal?” and the *performative* register addresses the issue of “What should we do as an organization? How do we organize our activities and structure our organization?” (see table 5.3 below).

To further interpret these efforts and answer my research question, I looked at the dynamics that sustain the amendment requests. In a previous work<sup>203</sup> I identified, through the analysis of the structure of the apparatus to what extent it takes part in two divergent dynamics: a maintenance dynamic and a compliance dynamic. I define the maintenance dynamic as the orientation toward the preservation of the precarious balance between the organizations’ institutional logics, namely, between a welfare logic and a commercial logic that merges both market and corporate logics; and I define the compliance dynamic, in this context, as the orientation toward rationalization, external growth and diversification, that is, a commercial

---

<sup>202</sup> The bare process of classification took about a week of full-time work.

<sup>203</sup> See chapter 4.

logic<sup>204</sup>.

I assume that the same dynamics which are observed at the organizational level in a longitudinal perspective, and within the structure of the apparatus of strategic planning, are also present in the text of the project and in the amendment requests of the participants. However, as mentioned earlier, the actions and orientations envisioned present some ambivalence that makes it difficult to interpret. In any case, I chose not to force interpretation.

As a last step of analysis, I tried to evaluate the effectiveness of each type of work. To do so, I looked at the opinion given by the NCA for the amendments of each category of strategizing work: which is either “integrated”, “integrated with modification”, “unfavorable”, “rejected” or “favorable” (these last two opinions being marginal) and at the decision of the amendment holders after this opinion to maintain or withdraw the request so that it won’t be discussed in Congress. For the very few requests that survived until the Congress, I eventually account for their success or failure in reaching the majority of votes (see table 5.8). This allows me to highlight the strategies that are most likely to influence the course of action. Of course, this analysis remains exploratory considering the small size of the data sample on which it relies.

In the following, I’ll present the main controversies on which the amendment requests focus. Then, I’ll present the results of the amendment requests analysis, explicating each of the efforts I identified and their impact on the final version of the project.

## **5 - 3. Findings**

### **5 - 3.1. Controversies**

The strategic orientations of the project connect to three themes: the first one relates to the customer/member relationship; the second one to the political and technical structure of the organization; and the third one is economic development. It is the second theme, i.e. the “political” issues, that raises tensions and controversies. It is noteworthy that the matters of economic strategy and relation to market – except for controversy 5 maybe – have not directly raised any specific controversy.

---

<sup>204</sup> See the first part of the dissertation for a detailed account of the context of the Ma and the emergence of these logics within the organization and its environment.

Table 5.1. Main controversies debated during the adoption of the text

Controversies	Actions considered	At stake
<p><b>1. About a future umbrella organization</b></p>	<p>- Creating an umbrella organization for the group, which will drive the overall activities of the group and introduce “coherence” between them.</p>	<p><b>Purposes sought / opportunities perceived:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- To address the diversification of the group, in relation to the changing needs of members</li> <li>- “To improve efficiency and service quality” thanks to synergies and improved internal consistency</li> </ul> <p><b>Risks perceived:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Threats the autonomy of the regions; and, at the same time, the power of politics (i.e. regional members delegates, who form the vast majority of delegates) <i>vis-à-vis</i> technical employees</li> <li>- Risks of drift of the governance system toward less democratic functioning</li> </ul>
<p><b>2. About the representativeness of delegates</b></p>	<p>- Opening the governance to individuals from the “civil society” <i>ie.</i> not members of the traditional components (unions representatives and Social Economy workers) of the governance system, up to 5% of the delegates</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Further consulting single members on specific issues</li> <li>- Considering clients as members</li> </ul>	<p><b>Purposes sought / opportunities perceived:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Improve the representativeness of the governance system, accounting for the “richness and diversity of the organization's membership”;</li> <li>- To reinforce/ reintroduce the sense of belonging among members and clients;</li> <li>- To identify and address the changing expectations of the members/clients (cf. Controversy 1)</li> </ul> <p><b>Risks perceived:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Questions one of the grounding principle of the governance system (and a key factor of its success), which is to be based on “collectives” rather than individuals, in order to achieve “consensus” and ensure “stability” and “balanced powers”;</li> <li>- Risks of individualistic concerns (in opposition to mutualistic values) ruling the organization</li> </ul>

**3. About the centralization of the claims management**

- Taking back from the regions the handling of the large scale claims through the creation of a unique dedicated entity at the national level

**Purposes sought / opportunities perceived:**

- Economies of scale and increased performance;
- To facilitate “technical partnerships” with other organizations<sup>205</sup>
- To allow regions to focus on/and improve their relationship to members and clients while not having to deal with technical issues any more

**Risks perceived:**

cf. Risks perceived about a future umbrella organization: questions the subordination of technics to politics, limits the prerogatives of the regions to a symbolic role (decoupling)

- Questions the principle of subsidiarity and thus jeopardizes the quality of the service provided by the company.

**4. About customer segmentation**

- Refining the offer (“approach”) considering every customer segment

**Purpose sought / opportunities perceived:**

- To address the changing and specific needs of the clients/members

**Risks perceived:**

- To drift toward risks segmentation and retire from non profitable markets, which is against the basic mutualistic principles

**5. About the identity of future partners regarding the diversification process**

- Within the diversification process, turning further towards traditional companies and companies from the Social Economy sector

**Purpose sought / opportunities perceived:**

*implied* – to look for more partnerships in the diversification process (*ie.* external growth versus organic growth), without considering the association of potential partners with the Social Economy sector as a necessary condition

**Risks perceived:**

*implied* – to abandon the effort toward the reinforcement of the Social Economy sector in the country

---

<sup>205</sup> A few weeks after the adoption of the project, media announced that the Ma was going to merge with two other insurance companies into a « SGAM », a Group of Mutual Insurance companies, a status that is supposed to preserve the autonomy of each partner while allowing economies of scales and risk-sharing.

Actions considered in the controversies 1 and 3 participate in a rationalization process in the sense that they aim at implementing a more efficient structure. Within controversy 1, the efficiency sought for is about decision making, while within controversy 3, economic efficiency through economies of scale is targeted. At the same time, the creation of an umbrella organization and the centralization of large scale claims management aim at supporting diversification and future partnerships, which is in line with a corporate logic as defined by Thornton (2004). The risks<sup>206</sup> perceived by participants within these controversies show to what extent this contemplated rationalization questions some of the core principles and values of the organization: democracy and subsidiarity. However, it is to note that actions considered do not directly threaten the “welfare” model of the organization as they pretend to serve the members and clients’ interests and needs, in line with the ultimate goal claimed by the mutual.

Controversy 2 contrasts with the two previous ones in the sense that the actions considered seem to be oriented toward the improvement of the democratic functioning of the organization, *ie.* toward a welfare logic, as indicates this comment of an administrator during the Congress:

*“[The members] believe that our system is opaque and locked, they feel that everything is preordained, that our system is not as democratic as that. We have to admit between us that our governance works well, we master it well, there is no risk of infiltration. It is true that representation based on collectives, as in the Ma, allows, and that's a good thing, a stable governance of the mutual. But today, to meet their aspirations, their requests, isn't it time we opened? I say open, meaning openness, openness to the world, opening on civil society, just be receptive to their request to participate in the governance and to exercise citizenship rights, advocate for their mutual”* (Administrator, Congress, 1<sup>st</sup> Day: 3’05”).

Yet, some actors perceive these evolutions of the governance rules as a threat for the organization’s model and values. Namely, they fear the introduction of individualistic motivations – characteristic, to them, of our modern capitalist society, even among the members and clients of the Ma – replacing the traditional consensual and collective way of governing: *“(…) I remind you that our current mode of representation is sitting on something extremely important, it is the partnership (...). Tomorrow we will have, you will have*

---

<sup>206</sup> Illustration of the risk perceived by participants within controversy 3: *“I certainly agree to seek economies, economies of scale, and if they exist we should not deprive us of it. That is, provided that the management problems and I think especially to the enduring material losses do not affect the proximity of management and the quality of the relationship we have with the members when a sinister occurs”* (Participant, Congress, 1<sup>st</sup> Day: 4’15”).

*personalities, of whom I not doubt the intelligence neither the fact that they will be very knowledgeable, (...) still, I wonder how (...) with these individuals, (...) we will conclude partnership agreements between our mutual and individualities” (Participant, Congress, 1<sup>st</sup> Day: 3’15).*

They assess that this could impact the “welfare” model of the organization in the sense that it would serve diverse specific interests at the expense of the general interest of the stakeholders on the long run: *“No doubt, indeed, that the practice of a social mandate in a professional structure, a labor union, or in an enterprise of the social economy is the best guarantee for independent, selfless and effective representation for members” (Participant, Congress, 1<sup>st</sup> Day: 3’10”).*

Controversies 4 and 5 are minor in terms of amendments and correspond to less defined projects. Controversy 4 echoes controversy 2 taking into account individual needs of members and clients and thus raising similar criticisms. Even though, once again, the action considered in controversy 2 does not threaten directly the welfare model of the organization, and even claims to reinforce it, there is a risk perceived by some actors of a shift of the organization toward a commercial logic.

Controversy 5, to conclude, expresses more directly a tension between the welfare logic and the commercial logic, as the project defended in this controversy is to develop external partnerships at the expense of the principle of belonging to the Social Economy in the choice of future partners; the efficiency of such partnerships being also at stake.

These contemplated actions are controversial in that they are perceived as supporting a commercial logic at the expense of a welfare logic associated with “mutualism”. Hence, they represent a threat for the precarious balance that sustains the organization’s model. However, one may consider that they serve, instead, a welfare logic (in particular controversies 2 and 4), comforting the model. Controversy 1 appears as the most ambivalent, supporting both logics at the same time.

The table 5.2 below summarizes this ambivalence.

Table 5.2. Institutional logics at stake in each controversy

	<b>Welfare logic</b>	<b>Commercial logic</b>
<b>1. Creating an umbrella organization</b>	Internal consistency	Diversification and external growth Efficiency
<b>2. Improving the representativeness of delegates</b>	Democracy	Individualistic concerns?
<b>3. Centralizing large scale claims management</b>	<i>(indirect)</i>	Efficiency and economies of scale Diversification
<b>4. Differentiating customer segments</b>	Customer needs	Risk selection?
<b>5. Concluding partnerships with capitalist organizations</b>	<i>(indirect)</i>	Diversification and external growth Efficiency

In terms of outcomes, almost every action proposal considered in these controversies has been adopted on the final vote of the project. Among the five controversies, the actions considered in controversy 2 have been the most difficult to accept. The opening of the governance to individual members was accepted with a very low majority and the creation of consultation instances of the members on specific issues was rejected.

Despite their global approval however, each proposal underwent modifications before and during the Congress according to the amendments requested by participants.

The following intends to account for and qualify the strategies of the participants to influence the outcomes of the project. As could be expected considering the orientation of the actions considered in these controversies, amending efforts are widely supported by a maintenance dynamic. However, the ambivalence that characterizes some of the proposals presented here also characterizes the amendment holders' efforts.

### **5 - 3. 2. Strategizing work**

The efforts that sustain the amendments focusing on the content of the text are largely oriented toward a welfare logic and the maintenance of the mutualistic model. Nevertheless, some amendments also push toward a commercial logic and support a compliance dynamic.

Four main forms of strategizing work emerged from the analysis of the amendment proposals to the Company's project draft: Embedding, Reframing, Binding and Loosening. The first two

are of a reflexive nature, relating to the organization's mission, identity, values, main concerns *etc.*, while the last two, which also result of a reflexive process, intend to have the organization do or not do something. Hence they are of a *performative* nature.

They are summarized in the table below.

Table 5.3. Four forms of strategizing work

<b>Forms of strategizing work</b>	<b>Definition</b>	<b>Register</b>	<b>Reverse effort</b>	<b>Dynamic supported in this case</b>
<b>Reflexive work</b>				
<i><b>Embedding</b></i>	Embedding the orientations of the firm into values, into a field or into existing rules	<i>Cultural / Symbolic</i>	<i>Disassociating</i>	Maintenance
<i><b>Reframing</b></i>	Undermining assumptions and statements on the firm's environment and elaborating new chains of cause and effects	<i>Technical</i>	<i>Theorizing</i>	Maintenance
<b>Performative work</b>				
<i><b>Binding</b></i>	Binding the firm's actions into specific orientations or putting them under supervision	<i>Political</i>	<i>Loosening</i>	Maintenance & Compliance
<i><b>Loosening</b></i>	Postponing decision or leaving some leeway for the implementation of the firm's orientations	<i>Political</i>	<i>Binding</i>	Maintenance

## The reflexive work: Embedding and Reframing

### *Embedding*

This first category relates to amendments intending to embed the organization's project into values, into a field (i.e. the Social Economy sector) or into existing rules. Here, embedding does not refer to day-to-day practices and routinization (as in Lawrence and Suddaby's typology). In fact, its meaning is close to "valorizing" but implies a stronger reference to specific values (social utility, legitimacy, exemplarity, solidarity, quality *etc.*), to specific



norms and to a specific framework. Hence, “embedding” embodies a symbolic (or cultural) work. It supports maintenance.

Three kinds of amendments pertain to this category: amendments making direct and indirect references to values, amendments referring to the Social Economy sector as boundaries for the organization, and amendments referring to the Basic Texts of the organization as guidelines for future actions; they are synthesized in the table 5.4 below.

Table 5.4. The Embedding work

Frequency	Coding description	Coding examples <sup>207</sup>
<b>25/144</b>	<b>Amendment requests aiming at embedding the strategic orientations of the firm into values, or into the mutual model</b>	
12/25	<ul style="list-style-type: none"> <li>By making direct references to values</li> </ul>	<i>“taking part to the transformation of society by relying on our economic <b>and social performance and on our values.</b>” (#6)</i>
13/25	<ul style="list-style-type: none"> <li>By making indirect reference to values (<i>ie.</i> lexical adjustment)</li> </ul>	<i>“<b>develop</b>” instead of “produce” or “benefit”; “<b>partner</b>” instead of “provider”; “<b>meet the needs</b>” instead of “equip” etc.</i>
<b>2/144</b>	<b>Amendments requests aiming at embedding the organization into the Social Economy sector</b>	<i>“ Significant demand to be supported also comes from enterprises and entrepreneurs, <b>from the social economy sector in particular</b>” #35</i>
<b>5/144</b>	<b>Amendments requests aiming at embedding the project within continuity, by referring to the Basic Texts of the organization</b>	<i>“Our group is able to sustain its success because its economic activity is supported by a political willing <b>expressed in the “Mutualistic Project”</b>” (#3)</i>

The direct references to values oppose what is perceived as “decoupling” attempts of the text, *ie.* attempts to “dissociate practices from their moral foundation”, which refers to institutional

<sup>207</sup> For every example, in italic is the original sentence of the text, in italic bold the additional words or expressions suggested by the amendment, and strikethrough, parts of the text the amendment suggests to delete. (#Num) refers to the identification number of the amendment taken as an example.

work of disruption in Lawrence and Suddaby's typologies. Indeed, for about 1 amendment out of 2: this reference to values is made in articulation with an economic or commercial dimension, as illustrates the example below:

Initial text: “[We want] to take part to the transformation of society by relying on our economic performance.”

Proposed amendment #6: “[We want] to take part to the transformation of society by relying on our **social and economic performance and on our values.**”

The amendment received an unfavourable opinion from the NCA<sup>208</sup> and was withdrawn by its holders. Instead, the NCA integrated partially on other amendment, which reintroduces values but on a different level:

Amended text: [We want] to take part to the transformation of society **toward more solidarity**, by relying on our economic performance.”

At stake here, is the idea that economic performance could soon become a goal per se if desembedded from values, relegating the social mission to a symbolic ambition and forcing the organization to adopt the economically most efficient model, that is: the capitalist model. On the opposite, amendments holders consider that the mutualistic model of the Ma is responsible for its previous successes on the market.

The indirect references to values take the form of a lexical adjustment from commercial logic-oriented terms to welfare logic-oriented terms.

Ex.: “produce” or “benefit” are replaced by “**develop**”; “provider” by “**partner**”; “equip” by “**meet the needs**”, etc.

Even if only “symbolic”, it seems that this work on words is very important to actors. Indeed, all along the project, I experienced debates on the appropriateness of certain words.

At stake here, is the willingness to differentiate from capitalist competitors and to federate stakeholders on a specific identity. However, this ambition is more and more threatened by the value-oriented discourses of capitalist insurers<sup>209</sup>.

The two last forms of embedding work are the references to the Social Economy sector and to the basic texts of the organization. They are marginal on a frequency level but appear important as they are actually on the verge of being symbolic and political. Indeed, beyond the reference to the Social Economy sector, it is expected to find a commitment in terms of partnerships notably (see for example #176 below, coded as a “binding” effort). Similarly, the

---

<sup>208</sup> National Committee of Amendments. Cf. *Supra*.

<sup>209</sup> See chapter 2.

basic texts of the organization are constantly referred to during debates and almost have the status of a constitution. In fact, after the adoption of the text, a whole action plan has been dedicated to the adjustment of the basic texts to the new orientations. The main text cited in the amendments is the “Mutualistic project”, established in 2006 and presenting the structuring values of the organization. Hence, at stake here, is the willingness to ensure continuity in the action of the organization and preserve its welfare logic.

### *Reframing*

Contrasting with the embedding work, the reframing work embodies a technical approach. Moreover, whereas “embedding” is about setting a frame, setting boundaries, “reframing” implies opening the frame and introducing complexity by redesigning chains of causality and questioning the “theorization” work (Lawrence and Suddaby, 2006) involved in the initial formulation. However, despite their opposite nature, both efforts partake in a dynamic of maintenance here. Indeed, the « reframing » efforts question the statements made about the environment of the firm that appear to justify or legitimate a compliance dynamic.

Table 5.5. The Reframing work

Frequency	Coding description	Coding examples
<b>17/144</b>	<b>Amendment requests that reformulate the statements made on the environment, because of the simplistic, incomplete, over pessimistic or biased representation they convey</b>	
7/17	<ul style="list-style-type: none"> <li>• By suggesting a more nuanced formulation</li> </ul>	<i>“If things remain as is until 2015, there is every reason to believe that, <del>by 2015</del>, incomes will stagnate” (#22);</i>
9/17	<ul style="list-style-type: none"> <li>• By suggesting a more precise formulation</li> </ul>	<i>“<del>The debt of the State</del> The ongoing withdrawal of the State from the health and pensions sector is likely to put further pressure on households” (#28).</i>
1/17	<ul style="list-style-type: none"> <li>• By adding a critical comment about the stated facts</li> </ul>	Following the previous sentence: <i>“Such attitude [of the State] (...) is disputable in terms of economic rationality” (#29)</i>

As an illustration of this category, below is a section that caused 7 of the 17 amendments accounted for as “reframing” efforts:

Initial text: *“There is every reason to believe that, by 2015, we will witness a slow national growth and unfavourable economic conditions for individuals as well as companies. The debt of the State is likely to put further pressure on households, who risk having to bear an increasingly heavy burden of social protection while their income will stagnate. This situation is potentially generating inequalities: an economic and social actor like the Ma cannot ignore it. This weak dynamism impacts our property insurance activity. It also questions our growth perspectives in personal insurance, an activity that relies on the financial capacity of households.”*

The two first sentences depict an environment which will get tougher and tougher in the future. Then, is established a link between the environment and the activity of the Ma. This link can be interpreted as: on the one hand, slow growth of the market implies increased competition, and then higher efficiency requirements; and on the other hand, the specific threat to personal and property insurance justifies the need for diversification. The *necessity* (“cannot ignore it”) for the Ma to take into account the forecasted evolutions of its environment responds here to the *inevitability* (“we will know”) of these evolutions. The switch from the conditional/future to the indicative/present at the end of the section reinforces this effect.

In reaction to this section, actors try to moderate what is presented as facts by suggesting conditional and probability forms, e.g. Amendment request #22: *“If things remain as is until 2015, there is every reason to believe that incomes will stagnate ...”*

They also try to be more specific in the causal links, as illustrates the amendment #28 that suggests replacing “The debt of the State” by *“The ongoing policy conducted by the State of withdrawal from the health and pensions sectors is likely to put further pressure on households”*.

This reformulation contests the ineluctability of the forecasted evolutions and adopts a critical stance *vis-à-vis* the relation between “the debt of the State” and the welfare policy. It suggests that the evolutions of the environment are foremost a matter of political will. This way, the organization might emancipate from compliance to environmental demands and maintain their model.

## The performative work: Binding and Loosening

### *Binding*

The “binding” work is part of a combined effort with the “embedding” work to define boundaries and rules, but expresses a formal attempt to establish rules (*ie.* political work) rather than a willingness to assess symbolic boundaries. According to Lawrence and Suddaby (2006), this effort is supposed to be part of « institutional creation ». But, on the content level, one can observe that most of the amendment holders are trying to “deter institutional change”, or at least to control it (policing), which is related to institutional maintenance. In addition, contrasting with the “embedding” work examples, here, there are also some actors trying to enforce institutional change and disrupt the existing model.

Table 5.6. The Binding work

Frequency	Coding description	Coding examples
<b>33/144</b>	<b>Amendment requests aiming at supervising and controlling institutional change through rules and norms</b>	
31/33	<ul style="list-style-type: none"> <li>Distributed into the 5 main controversies</li> </ul>	
18/31	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Controversy 1:</b> About the power and legitimacy of the future umbrella organization</li> </ul>	<p><i>“The umbrella organization will be responsible for driving <b>and controlling</b> all the group entities” (#115); “<del>The control</del> <b>governance</b> of the organization will be provided by the members representatives.” (#117)</i></p>
7/31	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Controversy 3:</b> About the centralization of the claims management</li> </ul>	<p><i>“<del>The management</del> <b>Organization and normalized processes</b> of P&amp;C claims will be put under one steering unit; <del>in</del> regard to the repartition of management centers within the regions. <b>The management of large-scale claims will be placed under the responsibility of the Regional Directorates</b>” (#158)</i></p>

3/31	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Controversy 2:</b> About the role of members in the governance (widening the governance basis, expanding direct participation)</li> </ul>	<p><i>“But the relationship with the members (...) may also rely on consulting, on <b>thematic</b> members gatherings or on prevention events for instance” (#78)</i></p>
2/31	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Controversy 5:</b> About the identity of future partners regarding the diversification process</li> </ul>	<p>Initial version: <i>“Within its diversification process, the Ma must turn further towards traditional companies as well as companies from the Social Economy sector.”</i></p> <p>Proposed amendment: <i>“Within its diversification process, the Ma must turn further towards companies. <b>It will focus on companies from the Social Economy sector without excluding the others.</b>” (#176)</i></p>
1/31	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Controversy 4:</b> About customer segmentation</li> </ul>	<p><i>“According to their category: young adults, young workers to seniors, our members have specific needs. Without breaking the principle of risk sharing, we will refine our approach for each of these segments. <b>Our members have needs that change depending on their family situation, their social and professional status and their age. We will be able to adapt our approach and our support to each of these stages of their lives through risk-sharing</b>” (#68)</i></p>
2/33	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relative to the implementation of the project</li> </ul>	<p><i>“This is the ambition of our Project. It will naturally accomplish through the strategic action plans which will be translated into operational plans <b>in accordance with our democratic governance</b>” (#206)</i></p>
43/144	<p><b>Amendment requests aiming at committing the organization in terms of goals, means, or action perimeter, with a view of improvement, in order to be:</b></p>	
22/43	<ul style="list-style-type: none"> <li>• More caring</li> </ul>	<p><i>“This is why our diversification orientation goes hand in hand with <b>the political vision of preventing exclusion in any case</b>” (#40)</i></p>

---

7/43	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economically more performing</li> </ul>	<p><i>“The umbrella organization will be responsible for driving all the group entities and introduce coherence <b>and synergies</b> between them” (#114)</i></p>
6/43	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technically more efficient</li> </ul>	<p><i>“The group Ma will favor a transversal way of managing, structured around process and actor networks, thus ensuring transparency, cooperation and the satisfaction of members and employees” (#153)</i></p>
6/43	<ul style="list-style-type: none"> <li>• More democratic, more fair</li> </ul>	<p><i>“[The] control [of the umbrella organization] will be managed by members representatives <b>and Group’s employees representatives</b>” (#116)</i></p>
2/43	<ul style="list-style-type: none"> <li>• More into promoting the mutualistic model / the identity</li> </ul>	<p><i>“Identity is experienced. In this regard, the Group Ma will ensure, through means of action and measurement tools, that the promoted identity and the identity the stakeholders (...) experience converge toward each other” (#109)</i></p>

---

Two kinds of binding work are identified in this sample. The first one relates to the main controversies of the project (cf. supra) and tries to constrain – for the vast majority of them – or to ensure – for a few of them – change<sup>210</sup>. The second one gathers amendments aiming at committing the organization in terms of goals or means in line with a progress, whether it be social or economic.

Within the first sub-category, the efforts are mainly about introducing additional governance and control rules. Indeed, this is the controversy about the power and legitimacy of the future umbrella organization – *ie.* a political issue – that raises most of the amendments. Within this controversy, the amendment request #131 below illustrates an attempt to control institutional change by introducing a political validation process of further decisions:

Initial text:

*“The umbrella entity will have at its disposal all technical functions and instances necessary for its prerogatives. Its legal status and its organization will be discussed further.”*

Amendment request #131: *“... Its legal status and its organization will be discussed further*

---

<sup>210</sup> 25 amendment requests aim at limiting and constraining institutional change while 6 aim at forcing it.

*and decided in Congress.*<sup>211</sup>”

However, the binding work also tackles more technical issues, as the third controversy about the centralization of large-scale claims management illustrates. In this controversy, actors succeeded in having to have the scope of the future centralized entities reduced from “*the management of large-scale claims*” to the “*organization*” and the “*normalized processes*” relative to these claims:

Initial text: “*The management of large-scale P&C*<sup>212</sup> *claims will be put under one steering unit, fitting the repartition of the management centers within the regions.*”

Counter-amendment from the NCA synthesizing (in bold) and responding (underlined) to the binding efforts on this issue: “***Organization and normalized processes of P&C claims will be put under one steering unit. The management of large-scale claims will be implemented under the responsibility of the Regional Directorates. However, the Board of Directors could decide, in case of long-term partnerships, to give the responsibility to manage certain types of claims to joint ventures. In this case, regions will be in charge of management control together and will, besides, keep the ability to intervene on a case-by-case basis on specific files.***”

Beyond these two examples, the “binding work” may serve complex and divergent purposes, as the example below illustrates, which results from the integration of several amendments referring to the role and mission of the future umbrella organization:

Initial text: “*The umbrella organization will be responsible for driving all group entities and implement coherence between them. The members’ representatives will control the organization. (...) The regional Committees will embody the umbrella organization on their territory. They will discuss the Group’s strategy. They will be a driving force on the activities and they will seek to promote mutual life*”.

Amended text: “*The umbrella organization will be responsible for driving and controlling all the group entities and implementing coherence and synergies between them. The members’ representatives will ~~control~~ **govern** the organization (...) The regional Committees will embody the umbrella organization on their territory. They will discuss **and apply**<sup>213</sup> the Group’s strategy. They will be a driving force, **they will control and manage at a political***

---

<sup>211</sup> A Congress gathers all national delegates (144) plus non voting participants, which means about 300 people.

<sup>212</sup> Property and Casualty. In French: IARD.

<sup>213</sup> The French term used here is ambiguous: “*décliner*”, which may be translated by “*implement*”, “*adapt*”, “*apply*” or “*develop*” and then suggests more or less leeway for the actors in charge of this action.



*level the activities on their territory and they will seek to promote mutual life”.*

In this synthesis, two divergent positions may be stressed: one position supporting the centralization of power within the umbrella organization in order to ensure coherence within the group and allow synergies; and a second position defending the autonomy of the regions against a too powerful umbrella organization. In between are those who allow the umbrella organization to have strong powers under the condition that it be completely subordinate to politics.

The final version of the text attests to the willingness of the National Committees of Amendments to conciliate divergent positions. This demonstrates the relative effectiveness of the “binding work” to reach its goal: *ie.* to influence the rules of the organization. But this synthesis, which allows strong power to both the umbrella organization and the regions, lets us wonder about the real impact of these rules.

Within the second kind of “binding” amendment requests, the efforts are mainly based on further specification, development or reinforcement of the goals or the means to reach the goals defended by the organization. These amendment requests aim at committing the organization to reach these goals / provide the necessary means.

Most of the amendment requests in this category express a “welfare logic” as they seek a more caring organization. This refers to a maintenance dynamic even though it does not oppose change here. On the other hand, there are also amendments seeking a more efficient and performing organization on the economic or technical level. But their affiliation to a specific logic is not easy. For example, the amendments #47 is promoting a more performing organization on the economic level but reaffirms the social mission as the ultimate goal:

*“We want our approach to differ from most of our competitors. Their raison d’être is to bring more financial value to their shareholders, ours is to bring social value to our members, while being ~~at least as~~ more efficient economically.” (#47)*

The holders justify their proposal with the following argument: *“(…) We must be more clever and more rigorous on the economic level than the others in order to deliver a social value that meets the members’ expectations and our own ambitions.”*

### *Loosening*

The « loosening » efforts aim at postponing the decision or leaving some leeway for the implementation phase. Referring to the same register (*ie.* Political work), they constitute a reversal approach to the binding work. Indeed, instead of getting more specific or ambitious

in order to ensure the achievement of one's objectives and prevent unexpected developments, in the loosening work, actors are being less ambitious, less specific and more hypothetical, hoping apparently for further opportunities to defend their position. But once again, amendments resulting from loosening efforts are conveying maintenance here, as they oppose forecasted changes identified as supporting rationalization.

Table 5.7. The Loosening work

Frequency	Coding description	Coding examples
<b>15/144</b>	<b>Amendment requests aiming at postponing or canceling decision about the main orientations of the text, or to leave some leeway for the implementation phase</b>	
7/15	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Controversy 3:</b> About the centralization of the claims management</li> </ul>	“(…) Besides, specialized entities dedicated to large injury claims and exceptional cases <del>will be</del> <b>could be</b> created” (#157)
7/15	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Controversy 2:</b> About the role of members in the governance (widening the governance basis, expanding direct participation)</li> </ul>	“ <del>The creation of consultative councils of members, at a territorial scale to be defined, is an example of that</del> ” (#88; 89)
1/15	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Controversy 4:</b> About customer segmentation</li> </ul>	“Without breaking the principle of risk-sharing, we will refine our approach for each segment, <b>according to the relevance [of this approach] in each activity</b> ” (#70)
<b>4/144</b>	<b>Amendments aiming at loosening the commitments of the organization</b>	“we will make sure that the opening hours of our agencies will be <del>always</del> <b>as much as possible</b> in harmony with the life rhythms of our members” (#197)

As for the binding work, two kinds of loosening work are identified in this sample. A first one relates to the main controversies of the project (cf. supra) and tries to cancel or postpone institutional change. A second one gathers amendments aiming at reformulating the commitments of the organization in terms of goals or means in line with a progress.

For the first sub-category, loosening efforts support three of the main controversies debated in the project: the controversy about the role of members in the governance, about the centralization of the claims management and about customer segmentation.

To serve their purpose, actors mainly use probability adverbs or conditional forms as illustrated the example below (part of the controversy 3):

Initial text: “*Besides, specialized entities dedicated to large injury claims and exceptional cases will be created*”

Amendment request #157: “*(...) Besides, specialized entities dedicated to large injury claims and exceptional cases ~~will be~~ **could be** created*”

In a few cases – four cases exactly – relating to the widening of the governance basis and the expansion of direct participation – which threatens more directly the role of actual delegates – amendments holders demand the deletion of controversial propositions, citing the risk of a global rejection during the vote if not abrogated before.

These loosening efforts express a stronger opposition to the intended strategic orientations of the organization. As illustrates below the motivation given by the holder of the amendment request #157, holders exclude the conciliation of diverging positions within the text, claiming that, being controversial, these issues should be discussed further: “*The subject is controversial. The question is very steeped in 20 years of regionalization. (...) Using the conditional mode gives way to exchange and studies prior to any decision. It should be avoided that the Company's project adopt technical provisions. (...).*”

Only a few amendments illustrate the second sub-category. All four of them intend to moderate a commitment of the organization relating to the intended harmonization of the agencies’ opening hours with the customers’ life rhythms (which, basically, means to remain open outside normal business hours):

« *We will make sure that the opening hours of our agencies will be ~~always~~ **as much as possible** in harmony with the life rhythms of our members* » (#197)

As in the case of the “committing” amendments (within the binding efforts), it is uneasy to label the dynamic such amendments are partaking in. Indeed, even if they diminish the ambitions of the text in terms of improvement of the quality of service, they defend a more “realistic” project, and thus, may increase the chances to reach the pursued objectives.

## What success for which work?

The table 5.8 below synthesizes the impact of the amendment requests on the final version of the text according to the category of work to which they refer.

Table 5.8. Impact of the amendment requests on the final text

<b>Within efforts supporting maintenance</b>	Amendment requests that received a favorable opinion and were partially or directly integrated into the text	Amendment requests maintained by their holders despite unfavorable opinion...	... and eventually adopted in Congress
<b>Embedding</b>	<b>18 / 32</b>	3 / 14	2 / 3
<b>Reframing</b>	<b>16 / 17</b>	1 / 1	0 / 1
<b>Binding</b>	<b>17 / 31<sup>214</sup></b>	4 / 14	0 / 4
<b>Loosening</b>	<b>3 / 15<sup>215</sup></b>	2 / 12	0 / 2

### *Embedding vs. reframing*

Even though our data sample is very limited, it appears that the reframing work is more easily accepted than the embedding work.

Indeed, out of 17 amendments of reframing work<sup>216</sup>, 16 were directly or partially integrated to the initial text. The only exception is the amendment that added a critical comment to its reformulation (see amendment #29 above). The National Committee of Amendments assessed that such a position could not be affirmed without further collective debate.

Compared to the reframing work, the success of the embedding work is much less conclusive as only 18 amendments out of 33 received a favourable opinion and were directly or partially integrated into the text. Among them, direct references were more often rejected (8 out of 12) than indirect references (5 out of 13), which may be considered as more subtle, and, in a way, technical adjustments. It is not that the National Committee of Amendments contested the values defended in these amendments, but it mostly considered their mention redundant.

Even though these results are not significant regarding the size of our sample, they suggest that technical work might be more efficient in order to be accepted as relevant than symbolic work on values in a maintenance effort. This opens perspectives for future research, since technical work of “theorizing” is not generally considered as supporting maintenance.

<sup>214</sup> Only amendment requests on the main controversies of the project are considered here.

<sup>215</sup> *Idem*

<sup>216</sup> Including 9 amendment requests contesting the same sentence on the State debt.

### *Binding vs. loosening*

If we compare amendments on the main controversies of the project, the “binding” work appears much more efficient than the “loosening” strategy. Indeed, only 3 out of 15 “loosening” amendment requests on the main controversies, compared to 17 out of 31 for the “binding” amendment requests were directly or partially integrated into the text. One can argue, of course, that this “unfavorable” opinion from the Committee of National Amendments let the opportunity for amendment holders to defend their position before the Congress and submit it to vote, but in fact, in most cases (10 out of 12), “loosener actors” withdrew their amendment after an unfavorable opinion. In the end, only two minor requests opposing the expansion of direct participation and the evolution of the status of clients were defended in Congress, and failed to reach the majority of votes.

This brings evidence that, even in a “clear cut” decision model<sup>217</sup> (Callon *et al.*, 2001: 223) where debates are closed off by political authority through a majority vote, offering “alternatives” rather than stating bare opposition might be more efficient.

## Discussion and conclusion

In this paper, I considered the case of a French mutual renewing its strategic orientations through a participative and democratic process. I analyzed the work of actors on the drafting of the text that gathers the strategic orientations, focusing on the controversies that emerged from the debates and the amendment requests held by representatives of the mutual members. Through this case, I questioned the role of purposiveness, reflexivity and strategic thinking in resisting compliance to institutional demands and supporting maintenance dynamics in hybrid organizations. Indeed, neither this approach in an institutional framework, nor this dynamic in a rationalization context have been fully explored by the literature. Yet, this question appears critical to better understand the degree of agency organizations may have in their responses to institutional demands, whereas the literature generally focuses on isomorphic processes (Boxenbaum and Jonsson, 2008) and mission drift.

If many studies “assume”, as reported by Greenwood *et al.* (2011), that organizations have agency when facing institutional pressures, this analysis intends to identify and label the mechanisms of this agency.

---

<sup>217</sup> As opposed to a “series of *rendez-vous*” decision model where outcomes are reversible.

Lok (2010) shows that, facing widespread institutional pressures to adopt a new logic, actors at the organizational level were eventually unable to counter this new logic and fully adopted the new practices attached to it. Lok's (2010) important contribution is to stress the identity mechanisms through which these actors managed to accommodate this new logic in their day-to-day discourses and practices.

Here, one can see that the amendment process modified on significant issues the formulation of the mutual's orientations, and, thereby, the outcome of the project. Of course, these changes might be lost during the implementation phase, but they would have to overcome numerous obstacles (settled by the binding work) and would still illustrate, in any case, a concrete example of how tensions and institutional pressures can be negotiated at the strategic level.

My results highlight two levels of strategizing work, a reflexive work and a *performative* work, within which two kinds of heterogeneous efforts can be identified: "embedding" and "reframing" on the one hand; "binding" and "loosening" on the other.

The first effort, "embedding" belongs to the symbolic register. Thus it does not commit the organization but rather play a role of "confirmation" (Boltanski, 2011), reminding the *contours* of the organization actors are part of. The "reframing" work is not symbolic but influences only indirectly the outcomes of the project as it addresses the relevance of the hypothesis and postulates on which the orientations of the organization are based. It appears rather efficient at being accepted, and thereby constitutes an interesting tool, deserving greater attention, as symbolic work of maintenance commonly focuses attention.

The second register is about performativity and influencing organization's actions. It gathers two opposite efforts. The first one aims at binding the firm's actions into specific orientations or putting them under supervision. It encounters relative success, while the second one intends to postpone decision or to gain some leeway for the implementation of the firm's orientations and seems to be largely rejected. Both instanciate a political register (Perkmann and Spicer, 2008), yet, the loosening effort, as a "negative" effort, is close to what is traditionally labelled resistance (Ford *et al.* 2008). This illustrates the fact that resistance or conservatism is only a component – the non-dynamic part – of maintenance. This calls for a wider scope when one observes micro institutional work of countering dynamics of disruption and change, and more specifically, of rationalization.

These findings provide the foundation for significant contributions.

Rationalization, as a disruptive institutional change, is generally considered as relying on technical or instrumental intervention, at least at the organizational level (Lawrence and Suddaby, 2006: 237). But in the case of a private nonprofit organization, based on a highly structured democratic governance system, it appears that rationalization has also to be supported by political work: rules and governance structure have to evolve prior to changing practices. Conversely, this study demonstrates that, in this pluralistic context, maintenance also involves acts of creation and disruption, as suggested by Jarzabkowski *et al.* (2009: 310). This is coherent with Boltanski's claim that institutions "*must continually be subject to a process of re-institutionalization, if they do not want to lose their shape and, as it were, unravel.*" (2011 [2009]: 80).

Moreover, this case confirms that centralization is a crucial lever of rationalization in nonprofit or hybrid organizations, as illustrate the main controversies of the project. Here, this centralization is at play at both technical and political level. It also illustrates the ambivalence of rationalization in the sense that the process may also serve the consistency of the model. In this case, the position of some actors supporting a maintenance dynamic illustrates the political contradiction of doing *for* others instead of doing *with* them (Skocpol, 2003: 227), as they fear that members who would gain access to the governance would express individualistic concerns at the expense of the pursuit of the common good.

On the practice level, this study contributes to the understanding of how mature hybrid organizations may maintain their stability (Battilana and Dorado, 2010: 42). Indeed, in this case, strategic planning serves to find, through negotiation, reflexive and dialogic efforts from actors, a consensual balance between the divergent logics combined by the organization.

Eventually, it contributes to explore the way actors might prevent a mission drift in their hybrid organization. They do so by suggesting alternatives, boundaries and technical adjustments to actions considered and by questioning the reification of the environment. This work also shows that resistance, within the maintenance dynamic, is a marginal and eventually ineffective strategy. This calls for reconsidering the status of resistance when planning changes.

Of course, this study suffers several limitations, one of them being the bias induced by the focus on controversies in this process, which ignores the "invisible" mechanisms of rationalization. The data I used also generated frustration, as the actors are almost invisible behind the holders of the amendment requests. Thus, one cannot relate the observed

strategizing efforts with specific collective or individual identities. Eventually, another limitation is that the case is difficult to generalize, considering not so much the democratic rules of the organization – that may be encountered in numerous hybrids –, but its consensual culture. In particular, if the loosening efforts fail to reach their goal in this case, it seems to be related with the fact the amendment holders withdrew their requests in most cases when they had received an unfavorable opinion from the CNA. Whatever their degree of opposition to the initial text, most amendment holders appeared to be willing to avoid possible conflicts. One could assume that this specific culture of consensus influences the resources actors may require to influence the strategic orientations of their organization. This should not alter, however, the interest of the case regarding the issue addressed in this paper, as the framework offered to analyze strategizing work appears transposable.

In the following, I'll switch back in French, to conclude this dissertation.



## Conclusion générale

« (...) *Das Gesetz des Schwerkraft musste erst kennen, wer Flugmaschinen baute, die eben dieses Gesetz wirksam überwinden.* » (Bourdieu, 1996 : 70)<sup>218</sup>

Nous avons cherché, dans cette thèse, à comprendre comment une organisation hybride, qui se revendique d'un modèle alternatif au capitalisme, parvenait à gérer son évolution dans un environnement où le modèle auquel elle se référait était en situation de domination.

Plutôt, nous nous sommes attachée à analyser et rendre compte de *ce que* cette organisation *faisait* pour gérer la situation complexe dans laquelle elle se trouve : à savoir, une situation où elle est confrontée à des tensions internes du fait de son caractère hybride, c'est-à-dire à la fois tournée vers une mission sociale et la recherche d'efficacité économique ; et une situation où elle est objet de pressions externes – réglementaires, économiques et commerciales – pour se conformer à des normes divergentes de celles auxquelles elle semblait adhérer jusqu'alors.

Pour cela, nous avons choisi de nous pencher sur le secteur de l'assurance car c'est un secteur central de notre économie, trop peu étudié sur le plan des organisations qui le composent, et qui a la particularité de compter deux formes historiques d'organisations<sup>219</sup> : une forme mutualiste, dont les membres s'auto-assurent collectivement ; et une forme capitaliste, où les assurés « confient » leurs risques à des professionnels, qui, en échange d'une prime versée dont ils fixent le montant en espérant en dégager un certain profit, s'engagent à en supporter les conséquences. Quand bien même il ne ressemble plus guère à ce à quoi il ressemblait au milieu du 19<sup>ème</sup> siècle, c'est donc un secteur qui compte traditionnellement des organisations capitalistes et des organisations « alternatives » au capitalisme.

---

<sup>218</sup> Traduction (reprise de Rosa, 2012) : « *Il fallait connaître la loi de la gravitation pour construire des avions qui puissent justement la combattre efficacement* ». Dans son contexte, il s'agit pour Bourdieu, à travers cette analogie, de justifier l'utilité de la sociologie, en ce qu'elle offre, à travers les mécanismes qui sous-tendent le fonctionnement de notre société qu'elle s'attache à comprendre, des outils pour remettre en cause les tendances immanentes de l'ordre social.

<sup>219</sup> Tel que l'illustre Bastiat (1850 : chapitre 14), voir note de bas de page 56 au premier chapitre.

Notre question de recherche, bien que simple, nous est apparue à la fois importante, parce qu'elle touche à la question du caractère irrésistible ou non de la progression de la logique de marché dans nos sociétés occidentales modernes ; et peu abordée par la littérature, qui d'une part semble généralement tenir pour acquise – qu'elle en fasse la critique ou non – cette progression, et d'autre part, s'intéresse encore finalement peu à ce qui se passe à l'intérieur des organisations pour comprendre les phénomènes observés à un niveau plus macro.

La première partie de notre travail entendait dresser un état des lieux du secteur de l'assurance en France à différents niveaux d'analyse, pour établir le contexte dans lequel se situe notre cas d'étude. Nous avons cherché à montrer la nature des tensions qui traversent l'organisation étudiée et à démontrer la nécessité pour elle de les gérer sous peine de perdre de vue sa mission sociale au profit de la recherche d'efficacité économique et de croissance (Minkoff et Powell, 2006) et, *in fine*, ce qui fait d'elle une « mutuelle ». Le principal résultat de l'analyse que nous avons menée dans cette première partie se situe au chapitre 2, où, en établissant les « archétypes » des principaux assureurs mutualistes et capitalistes sur le segment de l'assurance dommage, et en identifiant les logiques institutionnelles qui traversent chacun de ces archétypes, nous proposons un outil qui permet de comparer sous de multiples dimensions deux modèles d'organisation sur un même marché. Si la grille utilisée est en elle-même reprise de la littérature (Thornton et Ocasio, 1999 ; 2008 ; Thornton, 2004 ; Thornton *et al.*, 2012), l'usage que nous en faisons apparaît original, et permet la résolution de débats académiques persistants sur les caractéristiques et spécificités des organisations de l'économie sociale vis-à-vis de leurs concurrentes issues de l'économie dominante.

Dans la deuxième partie, nous nous sommes attachée à décrire le dispositif qu'avait mis en œuvre la Ma pour gérer son évolution, et nous avons montré dans quelle mesure ce dispositif permettait d'articuler les dynamiques divergentes auxquelles elle était confrontée. Sur la forme du dispositif, c'est le caractère participatif et démocratique qui a principalement rendu possible cette conciliation. Sur le contenu du projet, c'est la capacité des acteurs à entrer dans une négociation de manière réfléchie, à proposer des alternatives, à accepter des compromis ou, au contraire, à contester des concessions perçues comme trop graves ou des orientations considérées comme ineptes et à argumenter ces points de vue, et ainsi à atteindre un large consensus. Nos principaux résultats, au-delà de ces conclusions, sont rendus sous la forme de typologies : typologie des modes d'articulation des dynamiques de « maintenance » et de « *compliance* » au sein d'un dispositif participatif de planification stratégique au chapitre 4 et

typologie des formes de *travail* exercé par les acteurs du dispositif sur les textes pour influencer les orientations de leur organisation au chapitre 5.

Nous pensons ainsi avoir répondu à notre question de recherche initiale en montrant comment la Ma, pour pouvoir évoluer dans un environnement où elle apparaît relativement dominée, s'est efforcée de rester elle-même tout en changeant ; ou, pour le dire autrement, s'est efforcée de concilier une dynamique de « maintenance » avec une dynamique de « *compliance* ». Nous avons également montré que pour faire cela, elle a mis en œuvre un dispositif socio-technique *complexe*, largement participatif et pluraliste, destiné à élaborer ses orientations stratégiques pour les années à venir.

Si notre travail témoigne finalement qu'« *un autre système est possible* » (en référence à Kasmir (1999 : 396) qui conclut l'inverse à l'issue de son analyse de la coopérative Mondragon), c'est parce que nous nous sommes attachée à ne pas rechercher que les indices de la conformation aux logiques dominantes mais que nous nous sommes intéressée également aux efforts menés par cette organisation pour tenter de préserver son modèle.

Nous ne considérons pas, dans ce travail, le cas de la Ma comme exemplaire, puisqu'il présente des contradictions et des limites dans l'atteinte de cette conciliation. Il constitue cependant un riche matériau pour nous aider répondre à la question plus générale que nous nous posons quant à l'évolution des organisations hybrides ou « alternatives », dans la mesure où le dispositif observé, qui présente une forme particulièrement innovante, semble avoir démontré un certain potentiel à concilier des logiques, intérêts et dynamiques divergentes ; conciliation qui apparaît en elle-même cruciale pour la pérennité d'une telle organisation. Considérant pour finir que toute organisation présente en son sein des tensions similaires à celles que connaissent les organisations hybrides bien que dans une moindre mesure, les conclusions auxquelles nous aboutissons prétendent à une portée plus large que ces seules organisations.

Nous allons ci-dessous tenter d'explicitier les principales contributions de cette thèse au champ académique. Il ne s'agit pas ici de reprendre les contributions évoquées à la fin de chaque chapitre mais de les reformuler à l'aune de notre propos dans son ensemble.

## Contribution à la littérature institutionnelle relative à la gestion de la complexité au niveau organisationnel

Dans un premier temps, notre contribution la plus évidente est à la littérature qui traite de la question des réponses organisationnelles aux pressions institutionnelles et à la littérature sur les organisations hybrides.

Pour formuler cette contribution, nous nous fondons ici principalement sur l'article de Greenwood *et al.* (2011), qui dresse un état des lieux de cette littérature et identifie les questions qu'il reste à explorer.

Si l'on se fie à la revue proposée par les auteurs, cette littérature se classe en deux ensembles principaux : un premier ensemble de travaux portant sur les *déterminants* des réponses organisationnelles à la complexité institutionnelle (*ie.* la structure, la forme juridique, la position dans le champ, *etc.* ; Greenwood *et al.*, 2011 : 339-348), et un second ensemble sur les *réponses* apportées par les organisations sur le plan structurel et stratégique, soit comment se traduit cette complexité institutionnelle dans la structure et dans la stratégie de l'organisation (Greenwood *et al.*, 2011 : 348-356).

Entre les deux, la littérature semble s'être encore peu intéressée à la manière dont les organisations « gèrent » (*cope*) cette complexité institutionnelle, c'est-à-dire au processus par lequel elles élaborent leur réponse aux pressions institutionnelles. Or cette exploration constitue l'objet principal de cette thèse. Comme nous l'avons dit plus haut, face à cette complexité qui génère des tensions à l'intérieur de la Ma – tensions qui apparaissent non seulement persistantes mais finalement croissantes avec la maturité –, cette dernière a pris l'habitude de mettre en œuvre des projets (évoqués au chapitre 3) fondés sur des dispositifs eux-mêmes complexes pour réfléchir sur son identité, sa mission, ses valeurs, définir ses règles de fonctionnement et de gouvernance et élaborer sa stratégie. Nous avons observé le dernier de ces projets et en avons rendu compte aux chapitres 4 et 5. Nous avons alors montré qu'il permettait de concilier, de manière plus ou moins pérenne, par sa structure et dans son contenu, des dynamiques et logiques divergentes.

Plus précisément, ce travail permet de théoriser « *la manière dont l'intégration des pratiques se fait* » dans les organisations hybrides (Greenwood *et al.*, 2011 : 353).

L'état des lieux de la littérature proposé par Greenwood *et al.* (2011) permettant d'apporter des éléments de réponse à cette question repose principalement sur l'article de Battilana et Dorado (2010) précédemment cité, qui porte sur de jeunes organisations hybrides. Si les

auteurs de cet article fondent l'intégration sur le recrutement et la socialisation d'acteurs vierges d'affiliation à une logique spécifique, on peut en déduire – et c'est ce que font Greenwood *et al.* (2011) – que l'intégration de logiques divergentes est très difficile à obtenir dans une organisation mature (voir aussi Ferlie, Fitzgerald, Wood et Hawkins, 2005; cités par Greenwood *et al.*, 2011). Par ailleurs, si l'idée, telle qu'avancée par Battilana et Dorado (2010), de construire une identité « forte » et « positive » peut sembler attractive, elle ne fait que déplacer le problème en ce qui concerne les organisations matures, pour lesquelles on ne sait pas bien comment on forge cette identité.

Notre thèse permet de dépasser cette aporie, en montrant qu'il faut s'intéresser aux outils pour trouver une réponse ; et en particulier aux outils stratégiques participatifs tels que celui que nous avons observé, qui, au-delà de leur caractère participatif et stratégique, laissent une large place à la réflexion identitaire.

De manière plus marginale mais toujours dans ce registre du comportement organisationnel dans un contexte de complexité institutionnelle, notre travail permet également d'éclairer la question des déterminants structurels de l'évolution des organisations.

Même s'ils ne sont pas développés dans ce travail, notre analyse du chapitre 1 et du chapitre 2 apporte en effet des éléments pour mieux comprendre par quels processus est remise en cause la multiplicité de logiques coexistant dans le secteur de l'assurance au profit principal de la logique de marché et de la logique de firme. Cette analyse gagnerait à être poursuivie pour comprendre davantage les rôles de l'autorité réglementaire ; de la structuration du marché (positionnement des acteurs et degré de centralisation / cloisonnement) et de son degré de maturité sur l'évolution des logiques caractérisant les assureurs mutualistes.

Ici, en gagnant des parts de marché et en se diversifiant, les MSI sont passées progressivement d'une position marginale à une position centrale, ce qui semble les avoir poussées à adhérer davantage aux pratiques dominantes du marché (Leblebici *et al.*, 1991).

Il serait selon nous également intéressant d'approfondir, à l'occasion de travaux futurs, la question du rôle que joue l'attachement identitaire initial à une profession ou une communauté dans la réaction de l'organisation aux pressions de son environnement et dans la gestion de ses tensions internes.

En effet, nous avons pu observer que la Ma avait une inquiétude relative à son identité. Dans la mesure où elle ne repose pas sur une profession ou une communauté historique comme c'est le cas pour ses consœurs, elle est généralement considérée en interne comme moins

forte, voire absente (« *nous n'avons pas d'identité* »). Ce raisonnement nous paraît biaisé parce qu'il fait un amalgame entre l'attachement à une logique de champ (voir Smets *et al.*, 2012), qui transcende l'organisation, comme la logique professionnelle par exemple, et une identité forte. Au contraire, sans attachement à une telle logique, dont ne se revendiqueraient qu'une partie de ses membres (les sociétaires et les représentants de sociétaires en l'occurrence), la Ma apparaît finalement plus susceptible de développer sa propre identité « intégrée ». Cette hypothèse mériterait selon nous d'être explorée par le biais d'une étude comparative au niveau du champ, en reprenant par exemple l'échantillon d'assureurs mutualistes retenu au chapitre 2.

### Contribution à la littérature sur les organisations hybrides

Dans un deuxième temps, nos travaux contribuent aux efforts récents de la littérature pour développer le concept d'« organisation hybride » (*e.g.* Cooney, 2006 ; Battilana et Dorado, 2010 ; Pache et Santos, 2010 ; à paraître). Notre thèse participe ainsi à une meilleure compréhension du fonctionnement des organisations hybrides et des enjeux auxquels elles font face.

Alors que nous sommes partie du concept d'organisation alternative pour formuler notre question de recherche, le concept d'organisation hybride s'est révélé être plus pertinent sur le plan heuristique, permettant à la fois de dépasser l'opposition systématique entre organisation alternative et organisation capitaliste, alors que ces deux formes d'organisations partagent des logiques communes ; et de mettre en avant les tensions internes qui caractérisent ces organisations comme sources endogènes de changement – et de dérive de la mission – contrastant ainsi avec la focalisation encore persistante dans la littérature sur les facteurs exogènes de changement organisationnel. Cette dernière perspective comporte selon nous un biais important, qui est de confondre justement hybridité – c'est-à-dire coexistence d'une logique de marché et d'une logique *welfare* au sein d'une même organisation – et dérive – c'est-à-dire la perte de vue de la mission sociale au profit de la perspective de gain (Foster et Bradach, 2005).

A travers l'exemple de la Ma nous montrons cependant que l'opposition entre logique de marché ou logique commerciale (Pache et Santos, à paraître) et logique *welfare* pour caractériser les organisations hybrides n'est pas suffisante pour rendre compte de leur complexité, puisque l'on observe à la Ma une évolution des logiques qui la caractérisent, incluant également une logique technique et une logique de firme.

Par ailleurs, l'histoire de la Ma (développée au chapitre 3) montre que la notion de tension consubstantielle aux organisations hybrides – ou la notion d'organisation hybride pour qualifier toute organisation exerçant une activité économique de marché avec une mission sociale – n'est pas nécessairement pertinente dans un contexte de croissance forte comme celui qu'a connu la Ma durant les premières décennies de son existence.

Pour la suite, il nous semblerait intéressant d'explorer davantage la question de l'évolution des organisations hybrides sur un temps plus long, pour tenter d'observer, en particulier, la manière dont évolue l'articulation des différentes logiques qui la caractérisent. L'une des hypothèses que nous avançons, au regard de nos observations, est que l'organisation hybride « intégrée » sur le plan de l'activité, est, avec le temps, susceptible de devenir une organisation hybride « différenciée », c'est-à-dire qu'elle est susceptible de découpler sa mission sociale de son activité de marché et de distinguer ses clients des bénéficiaires de son rôle social. Si la création de la Fondation Ma dans les années 1990 peut être considérée comme la preuve d'un renforcement de son engagement au service d'une mission sociale, elle peut également être interprétée comme un signe de ce découplage. Cette hypothèse permettrait de considérer sous un nouvel angle les enjeux de l'évolution des organisations hybrides, leur caractère intégré ou différencié étant généralement considéré comme structurel (*e.g.* Battilana, Ebrahim et Maïr, 2012).

### Contribution à la littérature sur les dynamiques du changement organisationnel, et, en particulier, sur le concept de maintenance

Comme nous l'avons déjà largement évoqué dans le corps de la thèse, la maintenance comme dynamique organisationnelle permettant à l'organisation de durer en restant elle-même reste encore sous-explorée dans la littérature (Zilber, 2009 ; Battilana et Dorado, 2010 ; Jarzabkowski *et al.*, 2009). Au-delà du concept même de maintenance, de plus en plus d'appels se font entendre pour considérer davantage, dans la littérature, les mécanismes qui permettent la stabilité (*e.g.* Jarzabkoski, 2004).

Si nous insistons sur la dynamique de maintenance davantage que sur la dynamique de *compliance*, alors que nous analysons les deux en miroir l'une de l'autre dans ce travail, c'est parce que cette dynamique, au-delà d'être peu connue, souffre d'un manque de légitimité, étant trop associée à la résistance et à l'inertie. Alors que c'est la dynamique qui semble

dominer à la Ma sur la période où nous l'avons observée, une anecdote atteste de ce manque de légitimité. Lors d'une réunion de restitution des travaux des commissions, où l'on était revenu sur ce qu'avaient été les points forts de la Ma, ses facteurs clés de succès, les participants en avait conclu qu'elle ne s'en sortait pas si mal en réalité. L'un d'eux avait alors eu cette phrase, non dénuée d'ironie : « *Je vois déjà les annonces la presse* : « La Ma garde la cap ! » » ; laissant sous entendre qu'il était peu acceptable de prétendre continuer à faire ce que l'on fait, surtout quand tout n'est pas parfait. Et pourtant, c'est ce qui leur apparaissait visiblement comme le plus raisonnable à ce moment-là.

Sans revenir sur les contributions explicitées au chapitre 4, l'une des idées fortes qui émergent de ce travail est l'idée selon laquelle c'est grâce à des efforts de maintenance que l'on peut maîtriser le changement dans une organisation hybride.

Cette idée fait écho en particulier le travail de Denis, Lamothe et Langley (2001), qui s'interrogent sur la manière dont les dirigeants peuvent parvenir à mettre en œuvre un changement stratégique volontaire dans une organisation pluraliste<sup>220</sup>. Ils étudient pour ce faire le cas de trois organisations du secteur hospitalier canadien confrontées à un processus de fusion et une dynamique de rationalisation de l'activité professionnelle.

Ils établissent un certain nombre de conditions pour que le changement « prenne » dans une organisation pluraliste. En particulier, ils mettent en avant la nécessité d'une direction collégiale, qui, si elle semble tomber sous le sens, est pourtant relativement négligée par la littérature, qui valorise les « héros ». Ils reconnaissent cependant la fragilité de ce type d'arrangements considérant le caractère pluraliste de l'organisation, et les tensions qui naissent, en particulier, entre le désir de « maintenir » l'intégrité et l'harmonie d'une telle instance de décision collégiale, et la nécessité de répondre aux pressions externes, aux défis lancés par l'environnement. Tel que nous l'interprétons, cette tension renvoie ainsi à celle que nous évoquons sous les concepts de dynamique de « maintenance » et de « *compliance* », et place la dynamique de maintenance comme cruciale pour « stabiliser le changement » et le rendre ainsi effectif.

Cependant, les auteurs admettent n'avoir pas rencontré les conditions qu'ils définissent

---

<sup>220</sup> Si les organisations pluralistes ne sont pas assimilables aux organisations hybrides, elles présentent néanmoins des traits communs au premier rang desquels la tension entre souci d'efficacité et accomplissement de la mission, qui rendent comparables les enjeux stratégiques auxquelles elles font face. En effet, elles répondent à trois caractéristiques principales : multiplicité des buts, diffusion du pouvoir, et importance du savoir dans les processus de l'organisation ; l'organisation pluraliste type étant l'hôpital (Denis *et al.*, 2007)



comme étant nécessaires à la stabilité dans les organisations rencontrées – en effet, les cas étudiés sont de relatifs échecs dans la mesure où pour chacun d’eux une forte contestation s’est manifestée et les dirigeants ont perdu en crédibilité et en légitimité. Pour trouver un équilibre, les auteurs en appellent à alterner phase de volontarisme et d’expression du leadership et phase de recherche de consensus dans la gestion du changement ainsi qu’à concéder du temps et de la marge de manœuvre aux acteurs de ce changement.

Dans le cas que nous avons étudié, nous estimons avoir observé un relatif succès, même si le manque de recul dans le temps ne nous permet pas de conclure de manière définitive. Or, notre cas contraste de deux manières avec les cas présentés par Denis *et al.* (2001) : d’une part sur le plan des acteurs engagés dans le processus de réflexion et de décision – beaucoup plus nombreux, et aux profils variés, représentant l’ensemble des parties prenantes de l’organisation –, et d’autre part sur le plan de l’organisation du projet – la recherche de consensus ayant été continue jusqu’à son adoption et s’est même poursuivie au-delà, sans avoir recours à des moments d’autorité comme le suggèrent Denis *et al.* (2001).

Ainsi, si nous acquiesçons aux propositions des auteurs concernant la question de la collégialité des décisions, de la marge de manœuvre et du temps laissé aux acteurs, pour favoriser la maintenance – et, par là, permettre un changement durable –, il nous apparaît que la recherche d’un consensus plus large, à travers une plus forte mobilisation aurait peut-être pu permettre de dépasser les limites rencontrées.

Les situations ne sont évidemment pas identiques et il ne s’agit pas ici de faire de la contre-histoire, mais la comparaison de ces cas nous paraît intéressante pour faire ressortir, au-delà de la simple idée de « maintenance », les dimensions de cette dynamique qui apparaissent critiques dans le succès d’un projet d’évolution.

Ainsi, dans leur conclusion les auteurs affirment que le changement se nourrit de la stabilité (que nous traduisons par maintenance dans la mesure où elle est le résultat d’une intentionnalité) et que, plus l’organisation est pluraliste, plus fort est le besoin de « sources de stabilité » pour contrebalancer les efforts de changement (Denis *et al.*, 2001 : 834) ; quant à cette thèse, elle montre que la maintenance nourrit le changement, qu’elle le rend possible ; mais aussi d’une certaine façon qu’elle se nourrit elle-même du mouvement perpétuel qui habite les organisations (Tsoukas et Chia, 2002), les efforts de maintenance n’ayant lieu d’être que s’il y a des équilibres menacés, des controverses à résoudre, des consensus à prolonger...

## Contribution à la littérature sur la planification stratégique

Dans un quatrième temps, nos travaux espèrent contribuer à la littérature sur la planification stratégique. L'outil de planification stratégique sert cependant aussi bien d'entrée dans le cas, d'approche méthodologique que d'objet de recherche.

Nous considérons ici l'outil dans sa dualité, à la fois comme véhicule du changement et de la standardisation des entreprises, voire de la rationalisation des organisations poursuivant une mission sociale (Minkoff et Powell, 2006) et comme moteur de l'intégration des buts multiples de l'organisation, qui constitue selon nous l'une des conditions de sa maintenance.

Nous répondons spécifiquement à l'appel de Wooldridge *et al.* (2008) à s'intéresser à la manière dont la planification stratégique permet l'intégration. En nous saisissant de cette question, nous rapprochons deux littératures qui ont recours à ce concept d'intégration : la littérature sur les organisations hybrides et la littérature sur la planification stratégique, ce qui ouvre des perspectives pour un enrichissement mutuel de ces deux champs académiques. En particulier, alors que l'idée de but reste particulièrement abstraite dans les organisations, nous substituons la tension supposée entre des buts divergents par une tension entre des dynamiques divergentes (elles-mêmes en lien avec des logiques hétérogènes) ce qui permet de rendre les mécanismes de l'intégration davantage visibles. Notre principale contribution théorique sur ce point est la mise en évidence de différents modes d'articulation des tensions organisationnelles, dont « l'intégration » n'est que le mode le plus pérenne (chapitre 4) ; il s'agit de rendre, à nouveau, moins abstrait et donc plus atteignable cet objectif d'intégration, en montrant qu'il procède de différents degrés.

Plus généralement, ce travail décrit dans les détails un dispositif complexe de planification stratégique contribuant à une meilleure connaissance de la « pratique de la stratégie » dans les organisations. Si le chapitre 5 prend de la distance vis-à-vis de l'outil pour se focaliser sur les textes, il contribue également à ce courant de la littérature qui présente la stratégie comme une activité sociale située, qui se construit à travers des actions, des interactions et des négociations d'acteurs multiples (Balogun *et al.* 2007 ; Jarzabkowski, 2004 ; Jarzabkowski *et al.* 2007, Johnson *et al.* 2003, 2007 ; Mantere, 2008 ; Whittington, 2006).

## Contribution à la littérature sur la démocratie dans l'entreprise

Pour finir, l'une des principales contributions qu'espère apporter notre thèse touche à la question de la gouvernance des organisations, ou plus précisément, à la question de la démocratie dans la gouvernance des organisations. Si cette question n'est pas traitée de manière explicite dans la thèse, elle apparaît en filigrane tout au long de ce travail.

En effet, au-delà de l'instrument, c'est le choix d'un mode de gouvernance participatif et démocratique, dont l'instrument n'est finalement que le support, qui apparaît comme le moteur de la conciliation des tensions qui traversent l'organisation.

Cette contribution nous semble d'importance car le recours à la démocratie et à la participation dans l'entreprise est encore confronté à de nombreux obstacles, dont Mantere et Vaara (2008) montrent qu'ils sont principalement de nature cognitive : incompetence supposée des membres de l'organisation à proposer une contribution pertinente, anticipation d'une résistance au changement, nécessité du leader, *etc.*. Au-delà de la participation à la décision stratégique, dont traitent Mantere et Vaara (2008), la « démocratie », c'est-à-dire le pouvoir de décider remis aux mains des parties prenantes, continue d'être perçue comme une question politique, qui touche à la gestion de l'État, et qui doit rester en dehors des entreprises car elle serait incompatible avec les notions d'efficacité et de performance économique. Notre propos s'inscrit ainsi dans les différents efforts de la littérature pour déconstruire ces obstacles, dont, en particulier Gomez et Korine (2010).

Dans le cas de la Ma, il apparaît clairement que l'organisation a progressé sur la voie de la démocratie entre les années 1970 – où elle a commencé à écrire ses règles de gouvernance – et aujourd'hui, où elle introduit la participation en plus des principes de représentativité, de consensus et de subsidiarité (chapitre 3). Pourtant, ce progrès apparaît paradoxalement de plus en plus menacé : menacé sur la durée par des contraintes contingentes, relatives, en particulier, à la taille de l'organisation et à son degré de complexité ; et menacé en permanence par une pression endogène exercée dans le but d'accorder plus d'autonomie et de marge de manœuvre aux acteurs techniques et aux managers de l'organisation, au nom de l'expertise qu'ils détiennent et d'une recherche d'efficacité dans la prise de décision.

Finalement, le fonctionnement démocratique est entré progressivement en tension avec l'idée d'efficacité et de performance économique, voire de dynamisme et de créativité sur le plan

stratégique, au point qu'il semble aujourd'hui pris comme objet d'arbitrage dans les décisions stratégiques de l'organisation (chapitre 5), illustrant ainsi l'équilibre précaire sur lequel il repose.

Dans ce contexte, notre travail permet de montrer à la Ma, mais aussi au champ académique, la valeur que lui apporte son fonctionnement démocratique. S'il permet en premier lieu la résolution des tensions qui l'habitent et l'intégration des intérêts divergents qui s'y côtoient – quand bien même cette intégration n'est pas définitive et l'équilibre trouvé toujours menacé de périliter –, il renforce également sa légitimité auprès des parties prenantes et le sentiment d'adhésion de ses membres (chapitre 4 et entretiens).

Enfin, sur les aspects mêmes qui lui sont reprochés : ces derniers peuvent s'avérer éventuellement bénéfiques. En effet, sur la question du temps long qu'impose un fonctionnement participatif et démocratique dans la prise de décision par exemple, il apparaît comme un moyen d'économiser des ressources, que l'on possède en quantité limitée. L'extrait d'entretien ci-dessous illustre bien de quelle manière le temps permet d'une certaine façon de répondre au dilemme stratégique exposé par Henri de Castries en introduction de la deuxième partie de cette thèse, à savoir, la limitation des leviers financiers pour les assureurs mutualistes et le désavantage compétitif qu'elle entraîne :

*« Il y a aussi le fait qu'on n'est pas une entreprise extrêmement riche, donc autant prendre le temps de la décision avant d'engager des sous. On n'est ni riche financièrement, ni riche sur les « moyens » de déclinaison. Grosso modo, sur le terrain, les effectifs ne croissent pas en quantité énorme, on n'est pas dans une abondance de moyens humains et financiers ce qui fait que c'est bien s'il peut y avoir des choses qui ralentissent un peu le tempo... enfin, on doit être conservateurs, c'est mon opinion. Nous, on n'est pas des riches, pour faire court » (entretien n°3(4), direction générale).*

Ici, ce qui est perçu comme une contrainte, *ie.* la limitation des ressources financières et humaines, trouve une solution dans le ralentissement du rythme de la prise de décision. Bien entendu, cette résolution ne présente un intérêt durable que si les décisions considérées bénéficient, en contrepartie, d'un plus grand investissement réflexif.

Pour résumer, la démocratie et la participation dans ce cas apparaissent comme le moyen d'assurer la pérennité de l'organisation, la maintenance de son modèle et son évolution, cette

« garantie » pour la poursuite de l'activité dont parlent Gomez et Korine (2010 : *e.g.* 308).

A l'inverse, une remise en cause du fonctionnement démocratique entraînerait le risque d'une dérive vers une focalisation sur l'efficacité aux dépens de la mission, vers un engagement trop rapide sur des projets que l'organisation n'aurait pas les ressources d'assumer et vers une perte de légitimité auprès de ses sociétaires, et donc une perte de ressource.

Si nous nous sommes intéressée au cas d'une organisation alternative, hybride, nous considérons que notre propos est potentiellement généralisable à toute forme d'organisation, dans la mesure où toute organisation est susceptible de rencontrer des tensions similaires – d'où le souci d'intégration évoqué par la littérature stratégique sur laquelle nous nous sommes appuyée et comme l'illustrent Gomez et Korine (2010) en considérant que la question de la démocratie est également une affaire d'organisations capitalistes. En montrant dans cette thèse un modèle de démocratie différent de celui présenté dans l'ouvrage (fondé, en particulier, sur les droits de propriété et sur l'indépendance des administrateurs), nous avançons l'idée que notre contribution peut néanmoins enrichir la question de la gouvernance des firmes capitalistes, considérant que cette forme de démocratie a été largement influencée par les initiatives alternatives au capitalisme (Gomez et Korine, 2010 : 97), et, plus généralement, que ces entreprises se sont largement inspirées de la critique qui était adressée au système capitaliste pour développer leur modèle (Boltanski et Chiapello, 1999).

Ainsi il s'agit pour nous de montrer, à travers un exemple « hétérotopique », que la démocratie dans l'entreprise, à condition qu'elle soit « dialogique » ou « technique » (Callon *et al.*, 2001 ; voir chapitre 4), est susceptible d'apporter une valeur essentielle à l'organisation, à savoir la gestion de la complexité, l'intégration des tensions et la conciliation de la diversité des intérêts. Or il nous était plus facile de montrer ces effets en nous intéressant à une organisation qui, à la fois, revendique fortement un modèle démocratique, et, en même temps, est caractérisée par des logiques en tension.

Nous considérons ici que pour lever les obstacles cognitifs à la mise en œuvre de la démocratie dans l'organisation, il faut s'intéresser aux conditions de sa faisabilité sur le plan pratique, au-delà d'un effort de théorisation pour démontrer, notamment, la compatibilité de la démocratie avec la performance économique.

L'intérêt de notre travail, et donc de la source de notre contribution sur cette question, c'est son inscription dans le registre pratique, au niveau micro et au niveau des outils.

Par ailleurs, le caractère complexe de l'organisation apporte un intérêt supplémentaire. En

effet, comme nous l'avons évoqué dans l'introduction générale, Gand a montré dans sa thèse (2009) les conditions pratiques d'un fonctionnement démocratique dans une organisation de services de taille moyenne composée d'une population relativement homogène et qualifiée, partageant des intérêts communs, et sans partie prenante externe à l'organisation impliquée dans la gouvernance. Dans le cas de la Ma, nous avons à faire à une organisation plus complexe et hétérogène.

Ce cas nous permet notamment de mettre en évidence la problématique énoncée par Callon *et al.* (2001) de l'élaboration d'un système démocratique qui prenne en compte les considérations des « profanes » au sujet de problèmes techniques généralement confiés à des experts, et d'observer les réponses qui y sont apportées.

### Conclusion, limites et développements

À travers ces contributions au champ académique, nous entendons également formuler une contribution sur le plan pratique. Sur la pratique de la stratégie en général et de la planification stratégique en particulier, sur la pratique de la démocratie organisationnelle et sur la gestion de la complexité : notre cas se présente comme un modèle reproductible et perfectible, pour lequel nous nous sommes efforcée de préciser, au-delà des détails de sa mise en œuvre, les enjeux et les contradictions.

Les limites de ce travail sont bien entendu nombreuses. La richesse du cas étudié, qui fait son intérêt, constitue également, par son unicité et donc sa difficile généralisation, sa limite. Nous nous arrêterons ici l'un de principaux inachèvements de cette thèse : un travail d'analyse rigoureux sur les perceptions, les rôles et les ressentis des acteurs participants et pilotes du projet manque encore à ce manuscrit. En effet, l'un des intérêts majeurs de notre cas est qu'il met en scène des acteurs « moins puissants » (Powell et Colyvas, 2008 : 277) au-delà des « leaders » ou des « *Top Management Teams* » généralement considérés dans la littérature. Ces acteurs, nous les avons interrogés, pourtant, faute de temps, nos entretiens avec eux ne sont que peu mobilisés dans ce travail.

À travers l'analyse de ces témoignages que nous espérons pouvoir conduire dans de prochains travaux, nous chercherons à explorer, en lien avec l'identité, la question de la capacité réflexive des acteurs et de leur résistance au changement. Considérant que l'absence de la première et l'existence de la seconde sont des attributs que l'on prête volontiers aux membres non dirigeants des organisations et qu'ils constituent l'un des principaux freins à leur participation aux décisions stratégiques, nous pensons que les témoignages recueillis, qui

permettent de mettre en perspective les représentations des participants aux commissions avec celles des pilotes du projet, constituent un matériau très riche pour l'exploration de cette question.

## Bibliographie

- Abernathy, W.J. & Utterback, J.M., 1978. Patterns of Innovation in Industry. *Technology Review*, 80(7), p.40-47.
- Alcouffe, S., Berland, N. & Levant, Y., 2008. Actor-networks and the diffusion of management accounting innovations: A comparative study. *Management Accounting Research*, 19(1), p.1-17.
- Alexander, J.A. & D'Aunno, T.A., 2003. Alternative perspectives on institutional and market relationships in the US health care sector, *Advances in health care organization theory*, p.45-77.
- Alvesson, M. & Willmott, H., 2002. Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), p.619-644.
- Andersen, T. J., 2004. Integrating decentralized strategy making and strategic planning processes in dynamic environments, *Journal of Management Studies*, 41, p.1271-99.
- Andrews, K.R., 1980. *The concept of corporate strategy*, R. D. Irwin.
- Ansoff, H.I., 1965. *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*, McGraw-Hill.
- Aristote, 1994. *Ethique à Nicomaque*, Vrin.
- Arjaliès, D.-L., 2010. *Institutional change in the making : the case of socially responsible investment*. Thèse de Doctorat, Université Paris X Nanterre.
- Aron, R., 1967. *Les Étapes de la pensée sociologique*, NRF.
- Aurini, J., 2006. Crafting Legitimation Projects: An Institutional Analysis of Private Education Businesses. *Sociological Forum*, 21(1), p.83-111.
- Ashforth, B.E. & Johnson, S.A., 2001. Which hat to wear? The relative salience of multiple identities in organizational contexts. *Social identity processes in organizational contexts*, 31, p.48.
- Bastiat, F., 1850. *Harmonies Économiques* in *Œuvres complètes*, Guillaumin, 5(14) & 6(15).
- Basu, O.N., Dirsmith, M.W. & Gupta, P.P., 1999. The Coupling of the Symbolic and the Technical in an Institutionalized Context: The Negotiated Order of the GAO's Audit Reporting Process. *American Sociological Review*, 64(4), p.506-526.
- Battilana, J., 2006. Agency and Institutions: The Enabling Role of Individuals' Social Position. *Organization*, 13(5), p.653-676.
- Battilana, J. & D'Aunno, T., 2009. Institutional work and the paradox of embedded agency. *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organization*, p.31-58.



- Battilana, J. & Dorado, S., 2010. Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6).
- Battilana, J. *et al.*, 2012. In Search of the Hybrid Ideal. *Stanford Social Innovation Review*, 10(3), p.50-55.
- Battilana, J., Ebrahim, A. & Mair, J., 2012. Neither for-profit nor not-for-profit: Governance challenges within hybrid organizations. *Paper presented at the European Group of Organizations Studies Conference, Helsinki, Finland, July 3-7.*
- Baud, C., 2013. *Le crédit sous Bâle 2 : un dispositif néolibéral de financiarisation en pratiques*, Thèse de doctorat, HEC Paris.
- Berger, P.L. & Luckmann, T., 1967. *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge* First Thus., Anchor.
- Beyes, T. & Jäger, U., 2009. Strategizing in NPOs: A Case Study on the Practice of Organizational Change Between Social Mission and Economic Rationale. *VOLUNTAS International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 21(1), p.82-100.
- Bidet, E., 2003. L'insoutenable grand écart de l'économie sociale: isomorphisme institutionnel et économie solidaire, *Revue du Mauss*, 21(1).
- Bigot, J., 1996. *Traité de droit des assurances. Tome 1, Entreprises et organismes d'assurance*, 2ème édition, Paris, France: LGDJ.
- Binder, A., 2007. For Love and Money: Organizations' Creative Responses to Multiple Environmental Logics. *Theory and Society*, 36(6), p.547-571.
- Bloch-Lainé, F., 1996. Perfectionner le pacte associatif. *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, (262).
- Blondeau, C., 2005. Banque, assurance, bancassurance, assurfinance, lignes de partages : une spécificité française ? *Entreprises et histoire*, n° 39(2), p.91-114.
- Bode, I., De la solidarité au marché ? En France et en Allemagne, nouveaux défis pour les organismes d'assurance maladie à but non lucratif. *Revue internationale de l'économie sociale*, (278), p.67-79.
- Boltanski, L., 2009. *De la critique : Précis de sociologie de l'émancipation*, Editions Gallimard.
- Boltanski, L., 2011, [2009]. *On critique: Sociology of emancipation*, Polity, Cambridge.
- Boltanski, L. & Chiapello, E., 1999. *Le Nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard.
- Boltanski, L. Chiapello, E. 2005 [1999]. *The New Spirit of Capitalism*, Verso, New York.
- Boltanski, L. & Thévenot, L., 1991. *De la justification: les économies de la grandeur*, Editions Gallimard.

- Bourdieu, P., 1996. Störfried Soziologie. Zur Demokratie gehört eine Forschung, die Ungerechtigkeiten aufdeckt. In J. Fritz-Vannahme, éd. *Wozu heute noch Soziologie?* VS Verlag für Sozialwissenschaften, p. 65-70.
- Boxenbaum, E. & Jonsson, S., 2008. Isomorphism, diffusion and decoupling. In P. R. Greenwood *et al.*, éd. *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. Sage Publications Ltd, p. 78–98.
- Brock, D., Powell, M.J. & Cooper, D.J. éd., 1999. *Restructuring the Professional Organization: Accounting, Health Care and Law*, Psychology Press.
- Brock, D.M., 2006. The changing professional organization: A review of competing archetypes. *International Journal of Management Reviews*, 8(3), p.157–174.
- Brown, S.L. & Eisenhardt, K.M., 1997. The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), p.1-34.
- Brubaker, R., 1984. *The limits of rationality: an essay on the social and moral thought of Max Weber*, Allen & Unwin London.
- Cailluet, L., Rose, T. and Whittington, R., 2005. *The rise and rise of strategic planning*. Paper presented at the British Academy of Management Conference.
- Callon, M., Lascoumes, P. & Barthe, Y., 2001. *Agir dans un monde incertain: essai sur la démocratie technique*, Éditions du Seuil.
- Callon, M., Lascoumes, P. Barthes, Y. 2009 [2001]. *Acting in an uncertain world. An essay on technical democracy*, The MIT Press, Cambridge.
- Carroll, L. & Ross, T., 1998 [1871]. *Alice de l'autre côté du miroir*, Hachette.
- Champagne P., 1998, Les administrateurs de coopératives agricoles sont-ils indispensables ?, *Revue internationale de l'économie sociale*, 269.
- Chandler, A.D., 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, The MIT Press, Cambridge.
- Cheney, G., 1999. *Values at Work: Employee Participation Meets Market Pressure at Mondragón*, Cornell University Press.
- Chiapello, E. & Gilbert, P., 2009. La gestion comme technologie économique. In P. Steiner, F. Vatin (Eds) *Traité de sociologie économique.*, PUF, p.325-365.
- Chiapello, E. & Gilbert, P., 2013. *Sociologie des outils de gestion La découverte.*, Paris.
- Child, J., 1972. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, 6(1), p.1–22.
- CIRIEC, 2007, L'économie sociale dans l'Union Européenne, *Rapport du Comité économique et social européen*, N°. CESE/COMM/05/2005

- Clegg, S., 1981. Organization and Control. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), p.545-562.
- Clemens, E.S. & Cook, J.M., 1999. Politics and Institutionalism: Explaining Durability and Change. *Annual Review of Sociology*, 25, p.441-466.
- Cloutier, C. & Langley, A., 2013. The Logic of Institutional Logics: Insights From French Pragmatist Sociology. *Journal of Management Inquiry* (publié en ligne le 24 janvier 2013).
- Coch, L. & French Jr, J.R.P., 1948. Overcoming resistance to change. *Human relations*.
- Cocteau, J., 1983 [1959]. *Poésie critique, tome 1*, Gallimard.
- Collectif, 1990 [1984]. *François Perroux, L'Âge d'Homme*.
- Cooney, K., 2006. The Institutional and Technical Structuring of Nonprofit Ventures: Case Study of a U.S. Hybrid Organization Caught Between Two Fields. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 17(2), p.137-155.
- Cooper, D.J. *et al.*, 1996. Sedimentation and Transformation in Organizational Change: The Case of Canadian Law Firms. *Organization Studies*, 17(4), p.623-647.
- Côté, D., 1999. Les coopératives et le prochain millénaire: l'émergence d'un nouveau paradigme. *Revue internationale de l'économie sociale*, p.275-276.
- Couilbault, F. & Eliashberg, C., 2011. *Les grands principes de l'assurance*, 10<sup>ème</sup> édition, Editions l'Argus de l'Assurance.
- Couret, A. & Lacan, A., 2009. La valeur ajoutée du modèle mutualiste : origines et mise en perspective à travers les exemples de la Macif et de la Maif, XXII<sup>ème</sup> colloque de l'ADDES.
- Creed, W.E.D., Dejordy, R. & Lok, J., 2010. Being the Change: Resolving Institutional Contradiction Through Identity Work. *Academy of Management Journal*, 53(6), p.1336-1364.
- Dacin, M.T., Goodstein, J. & Scott, W.R., 2002. Institutional theory and institutional change: Introduction to the special research forum. *Academy of Management Journal*, 45(1), p.45-56.
- Dearborn, D. C. & Simon, H. A., 1958. Selective perception: A note on the departmental identification of the executive. *Sociometry*, 21, p.140-144.
- De Castries, H., 2001. Les Perspectives de la Mutualité au 21<sup>ème</sup> siècle, *Mutuality*, 52.
- De Gryse, B., 2005, *La Bancassurance en mouvement*, Larcier.
- Del Sol, M. & Turquet, T., 1999. Vers une remise en cause de l'éthique solidariste des mutuelles. In F. Audier, B. Gazier, & J.-L. Outin, éd. *L'économie sociale: formes d'organisation et institutions*. Harmattan.

- Denis, J.-L., Lamothe, L. & Langley, A., 2001. The Dynamics of Collective Leadership and Strategic Change in Pluralistic Organizations. *The Academy of Management Journal*, 44(4), p.809-837.
- Denis, J.-L., Langley, A. & Rouleau, L., 2006. The power of numbers in strategizing. *Strategic Organization*, 4(4), p.349-377.
- Denis, J.-L., Langley, A., Rouleau, L., 2007. Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames, *Human Relations*, 60.
- Dent, M. *et al.*, 2004. Archetype Transition in the German Health Service? The Attempted Modernization of Hospitals in a North German State. *Public Administration*, 82(3), p.727-742.
- Desroches H., 1976. *Le Projet coopératif. Son utopie et sa pratique, Ses appareils et ses réseaux. Ses espérances et ses déconvenues*, Éditions Ouvrières, Paris.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W., 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), p.147-160.
- DiMaggio, P. J., 1988. "Interest and Agency in Institutional Theory" in Zucker, L. G. (ed.), *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*, MA: Ballinger. p. 3-21.
- Dumont, J.-P., 1995. Mutualité française, sécurité sociale et compagnies d'assurance. *Revue des études coopératives mutualistes et associatives*, 257, p.17-34.
- Dunn, M.B. & Jones, C., 2010. Institutional Logics and Institutional Pluralism: The Contestation of Care and Science Logics in Medical Education, 1967--2005. *Administrative Science Quarterly*, 55(1), p.114-149.
- Edelman, L.B., Abraham, S.E. & Erlanger, H.S., 1992. Professional Construction of Law: The Inflated Threat of Wrongful Discharge. *Law & Society Review*, 26, p.47.
- Eisenhardt, K.M., 1989. Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), p.532-550.
- Eisenstadt, S.N., 1980. Cultural orientations, institutional entrepreneurs, and social change: Comparative analysis of traditional civilizations. *American Journal of Sociology*, (85), p.840-869.
- Ellerman, D., 1982. *The Mondragon Cooperative Movement*. Harvard Business School.
- Elsbach, K.D. & Sutton, R.I., 1992. Acquiring Organizational Legitimacy through Illegitimate Actions: A Marriage of Institutional and Impression Management Theories. *The Academy of Management Journal*, (4), p.699.
- Eriksson, P. & Lehtimäki, H., 1998. Strategic management of the local information society. A constructionist perspective on the production and evaluation of strategy documents,

*Administrative Studies*, 4, p.290–301.

- Eriksson, P. & Lehtimäki, H., 2001. Strategy rhetoric in city management. How the central presumptions of strategic management live on, *Scandinavian Journal of Management*, 17, p.201-223.
- Espeland, W.N. & Sauder, M., 2007. Rankings and Reactivity: How Public Measures Recreate Social Worlds. *American Journal of Sociology*, 113(1), p.1-40.
- Espeland, W.N. & Stevens, M.L., 1998. Commensuration as a Social Process. *Annual Review of Sociology*, 24, p.313-343.
- Fitzgerald, L., Ferlie, E. & Hawkins, C., 2003. Innovation in healthcare: how does credible evidence influence professionals? *Health & Social Care in the Community*, 11(3), p.219–228.
- Fligstein, N., 1997. Social skill and institutional theory. *American Behavioral Scientist*, 40(4), p.397.
- Fligstein, N., 2001. Social Skill and the Theory of Fields. *Sociological Theory*, 19(2), p.105-125.
- Foster, W. & Bradach, J., 2005. Should nonprofits seek profits. *Harvard business review*, 83(2), p.92–100.
- Foucault, M., 1994. "Cours du 14 janvier 1976, Microfísica del Potere : interventi politici, Turin, Einaudi, 1977." In *Dits et Ecrits, 1954-1988. Tome III : 1976-1979* D. Defert & F. Ewald, éd., Gallimard.
- Foucault, M., 1994. "Le jeu de Michel Foucault." In *Ornicar ? Bulletin périodique du champ freudien. n°10, juillet 1977 : Dits et Ecrits, 1954-1988. Tome III : 1976-1979* D. Defert & F. Ewald, éd., Gallimard.
- Foucault, M., 1984. Des espaces autres : Conférence au Centre d'études architecturales, 14 mars 1967 in *Architecture, Mouvement, Continuité*, 5, p. 46-49.
- Fowler, A. 2000. NGOs as a moment in history: Beyond aid to social entrepreneurship or civic innovation? *Third World Quarterly*, 21(4): 637-654.
- Friedland, R. & Alford, R., 1991. Bringing Society Back In: Symbols, Practices and Institutional Contradictions. In W. Powell & P. DiMaggio, éd. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. University Of Chicago Press, p. 232-263.
- Frumkin, P. 2002. *On Being Nonprofit: A Conceptual Policy Primer*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Gand, S., 2008. *L'organisation des dynamiques de services professionnels : logique de rationalisation, cadre de gestion et formes de collégialité*. Thèse de doctorat, École Nationale Supérieure des Mines de Paris.

- Gaston-Breton, T., 2001, *Histoire de la Macif : une réussite partagée 1960-2000*, MACIF.
- Geertz, C., 1963. *Peddlers and Princes: Social Development and Economic Change in Two Indonesian Towns*, University of Chicago Press.
- Gibson-Graham, J.K., 2003. Enabling Ethical Economies: Cooperativism and Class. *Critical Sociology*, 29(2), p.123-161.
- Giddens, A., 1984. *The Constitution of Society: Introduction of the Theory of Structuration*, University of California Press.
- Glynn, M.A. & Lounsbury, M., 2005. From the Critics' Corner: Logic Blending, Discursive Change and Authenticity in a Cultural Production System. *Journal of Management Studies*, 42(5), p.1031–1055.
- Glynn, M.A., 2008. Beyond constraint: How institutions enable identities R. Greenwood *et al.*, éd. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, p.413–430.
- Glattfelder, J.B. & Battiston, S., 2009. Backbone of complex networks of corporations: The flow of control, *Phys. Rev. E* 80(1).
- Greenwood, R. & Hinings, C.R., 1988. Organizational Design Types, Tracks and the Dynamics of Strategic Change. *Organization Studies*, 9(3), p.293-316.
- Greenwood, R. & Hinings, C.R., 1993. Understanding Strategic Change: the Contribution of Archetypes. *Academy of Management Journal*, 36(5), p.1052-1081.
- Greenwood, R. & Hinings, C.R., 1996. Understanding radical organizational change: Bringing the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), p.1022-1054.
- Greenwood, R., Suddaby, R. & Hinings, C.R., 2002. Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields. *The Academy of Management Journal*, 45(1), p.58-80.
- Greenwood, R. *et al.*, éd., 2008. *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, Sage Publications Ltd.
- Greenwood, R. *et al.*, 2010. The Multiplicity of Institutional Logics and the Heterogeneity of Organizational Responses. *Organization Science*, 21(2), p.521-539.
- Greenwood, R. *et al.*, 2011. Institutional Complexity and Organizational Responses. *The Academy of Management Annals*, 5(1), p.317-371.
- Habermas, J., 1990. *La technique et la science comme « idéologie »*, Gallimard.
- Hallett, T., Shulman, D. & Fine, G.A., 2009. Peopling organizations: The promise of classic symbolic interactionism for an inhabited institutionalism P. S. Adler, éd. *The Oxford Handbook of Sociology and Organization Studies: Classic Foundations*, p.486–509.
- Heimer, C.A., 1999. Competing Institutions: Law, Medicine, and Family in Neonatal

- Intensive Care. *Law & Society Review*, 33(1), p.17-66.
- Hely, M. & Moulevrier, P., 2013, *L'Economie Sociale et Solidaire : Critique d'une Utopie*, Sredit la Dispute
- Hinings, C.R., Greenwood, R. & Cooper, D.J., 1999. The dynamics of change in large accounting firms. In D. Brock, M. J. Powell, & C. R. Hinings, éd. *Restructuring the Professional Organization: Accounting, Health Care and Law*. Psychology Press.
- Hirschman, A.O., 1983 [1982]. *Bonheur privé, action publique*, Fayard.
- Hwang, H. 2006. "Globalization and the Shifting Locus of Planning." p. 69-91 in *Globalization and Organization: World Society and Organizational Change*, edited by G. S. Drori, J. W. Meyer, and H. Hwang. Oxford: Oxford University Press
- Hwang, H. & Powell, W. W. 2009. The Rationalization of Charity: The Influences of Professionalism in the Nonprofit Sector, *Administrative Science Quarterly*, 54.
- Hwang, H., and D. F. Suárez. 2005 "Lost and found in the translation of strategic plans and Websites." In B. Czarniawska and G. Sevón (eds.), *Global Ideas: How Ideas, Objects and Practices Travel in the Global Economy*: 71–93. Malmo, Sweden: Liber AG.
- Jackall, R., 1988. Moral mazes: The world of corporate managers. *International Journal of Politics, Culture, and Society*, 1(4), p.598-614.
- Jarzabkowski, P., 2004. Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use. *Organization Studies* (01708406), 25(4), p.529-560.
- Jarzabkowski, P; Matthiesen, J. and van de Ven, A., 2009. "Doing which work? A practice approach to institutional pluralism", in Lawrence, T.B., Suddaby, R. & Leca, B. (ed.). *Institutional work*. Cambridge University Press.
- Jarzabkowski, P. & Balogun, J., 2009. The Practice and Process of Delivering Integration through Strategic Planning. *Journal of Management Studies*, 46(8), p.1255-1288.
- Jay, J., 2013. Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations. *Academy of Management Journal*, 56(1), p.137-159.
- Jepperson, R. L., 1991. "Institutions, Institutional effects and Institutionalization" in DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (Eds.). *The new institutionalism in organizational analysis*, University of Chicago Press Chicago. p.143-163
- Johnson, G., 1987. *Strategic change and the management process*, Blackwell.
- Kalberg, S., 1980. Max Weber's Types of Rationality: Cornerstones for the Analysis of Rationalization Processes in History. *American Journal of Sociology*, 85(5), p.1145-1179.
- Kasmir, S., 1996. *The Myth of Mondragón: Cooperatives, Politics, and Working-class Life in a Basque Town*, SUNY Press.

- Kasir, S., 1999. The Mondragón Model as Post-Fordist Discourse: Considerations on the Production of Post-Fordism. *Critique of Anthropology*, 19(4), p.379-400.
- Ketokivi, M. & Castañer, X., 2004. Strategic Planning as an Integrative Device. *Administrative Science Quarterly*, 49(3), p.337-365.
- Kirkpatrick, I. & Ackroyd, S., 2003. Archetype Theory and the Changing Professional Organization: A Critique and Alternative. *Organization*, 10(4), p.731-750.
- Kodeih, F., 2010. Coping with institutional complexity through identity. *Working paper, ESSEC School of Business*.
- Kraatz, M.S. & Block, E.S., 2008. Organizational implications of institutional pluralism. *The SAGE handbook of organizational institutionalism*, p. 840.
- Laine, P.-M. & Vaara, E., 2007. Struggling over subjectivity: A discursive analysis of strategic development in an engineering group. *Human Relations*, 60(1), p.29-58.
- Langley, A. & Royer, I., 2006. Perspectives on Doing Case Study Research in Organizations. *M@n@gement*, Vol. 9(3), p.81-94.
- Lawrence, P R. & Lorsch, J. W., 1967. *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard University Press.
- Lawrence, T.B., Suddaby, R., 2006. "Institutions and institutional work", in S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence et W. R. Nord (dir.), *Handbook of organization studies*, London, Sage.
- Lawrence, T.B., Suddaby, R. & Leca, B., 2009. *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*, Cambridge University Press.
- Leblebici, H. et al., 1991. Institutional Change and the Transformation of Interorganizational Fields: An Organizational History of the U.S. Radio Broadcasting Industry. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), p.333-363.
- Le Bœuf, C. & Mucchielli, A., 1987. *Le Projet d'entreprise : Comment le préparer, le réaliser et motiver votre personnel*, Les Editions ESF.
- Lewin, K., 1947. Frontiers in Group Dynamics. *Human Relations*, 1(1), p.5 -41.
- Lok, J., 2010. Institutional Logics as Identity Projects. *Academy of Management Journal*, 53(6), p.1305-1335.
- Lounsbury, M., 2002. Institutional Transformation and Status Mobility: The Professionalization of the Field of Finance. *Academy of Management Journal*, 45(1), p.255-266.
- Lounsbury, M., 2007. A Tale of Two Cities: Competing Logics and Practice Variation in the Professionalizing of Mutual Funds. *Academy of Management Journal*, 50(2), p.289-307.



- Mantere, S. & Vaara, E., 2008. On the Problem of Participation in Strategy: A Critical Discursive Perspective. *Organization Science*, 19(2), p.341-358.
- March, J. G., and Simon, H. A., 1958. *Organizations*. New York : Wiley.
- March, J.G. & Olsen, J.P., 1984. The new institutionalism: organizational factors in political life. *The American political science review*, p.734–749.
- Marquis, C. & Lounsbury, M., 2007. Vive La Résistance: Competing Logics and the Consolidation of U.s. Community Banking. *Academy of Management Journal*, 50(4), p.799-820.
- Marshall, J.N., Willis, R. & Richardson, R., 2003. Demutualisation, strategic choice, and social responsibility. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 21(5), p.735-760.
- Mauroy, H., 1998. La mutualité contre la sélection adverse et le hasard moral. *Revue des études coopératives mutualistes et associatives*, (68), p.18–30.
- Mellor, M., Hannah, J. & Stirling, J., 1988. *Worker cooperatives in theory and practice*, Open University Press Milton Keynes.
- Meyer, J.W. & Rowan, B., 1977. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), p.340-363.
- Miller, D., 1990. *The Icarus paradox: How exceptional companies bring about their own downfall: new lessons in the dynamics of corporate success, decline, and renewal*. New York : Harper Business.
- Miller, D., 1993. The architecture of simplicity. *Academy of Management review*, 18(1), p.116–138.
- Minkoff, D. C., and W. W. Powell. 2006 “Nonprofit mission: Constancy, responsiveness, or deflection?” In W. W. Powell and R. Steinberg (eds.), *The Non- profit Sector*, 2d ed.: 591–611. New Haven, CT: Yale University Press.
- Mintzberg, H., 1994. *Rise and Fall of Strategic Planning*, Simon and Schuster.
- Mitchell, T., 1988. *Colonising Egypt*, University of California Press.
- Molard, J., 2010. Les assurances de personnes, *BTS Assurance*, 2<sup>ème</sup> édition, SÉFI.
- Möllering, G., 2010. Collective market-making efforts at an engineering conference, *MPIfG discussion paper*, 10(2).
- Monzon, J.L. & Chaves, R., 2012. The Social Economy in the European Union. Présentation, CIRIEC.
- Moulévrier, P., 2002. *Le mutualisme bancaire. Le Crédit Mutuel, de l’Eglise au marché*, PUR.

- Muniesa F. & Linhardt D., 2011. Trials of explicitness in the implementation of public management reform, *Critical Perspectives on Accounting*, 22(6).
- Murray, F., 2010. The Oncomouse That Roared: Hybrid Exchange Strategies as a Source of Distinction at the Boundary of Overlapping Institutions. *American Journal of Sociology*, 116(2), p.341-388.
- Mutch, A., 2007. Reflexivity and the Institutional Entrepreneur: A Historical Exploration. *Organization Studies*, 28(7), p.1123-1140.
- Nauta, A., & Sanders, K., 2001. Causes and consequences of perceived goal differences between departments within manufacturing organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 74, p.321-342.
- Oakes, L.S., Townley, B. & Cooper, D.J., 1998. Business Planning as Pedagogy: Language and Control in a Changing Institutional Field. *Administrative Science Quarterly*, 43(2), p.257-292.
- Ocasio, W., 1997. Towards an attention-based view of the firm. *Strategic management journal*, 18(S1), p.187-206.
- Oliver, C., 1991. Strategic Responses to Institutional Processes. *The Academy of Management Review*, 16(1), p.145-179.
- Olsen, J. & March, J.G., 1989. Institutional perspectives on politics. In *Rediscovering Institutions*. Simon and Schuster.
- Ory, J.-N., Gurtner, E. & Jäger, M., *Les enjeux des mutations récentes des groupes bancaires coopératifs français*. *Revue internationale de l'économie sociale*, (301).
- Ouchi, W. G., 1980. Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science*, 25, p.129-141.
- Pache, A.-C. & Santos, F., 2010. When Worlds Collide: The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands. *Academy of Management Review*, 35(3), p.455-476.
- Pache, A.-C. & Santos, F., à paraître. Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Conflicting Institutional Logics. *The Academy of Management Journal*.
- Patriotta, G., Gond, J. & Schultz, F., 2011. Maintaining Legitimacy: Controversies, Orders of Worth, and Public Justifications. *Journal of Management Studies*, 48(8), p.1804-1836.
- Pedersen & Dobbin, F., 2006. In Search of Identity and Legitimation: Bridging Organizational Culture and Neoinstitutionalism. *Special issue of American Behavioral Scientist*, 49(7), p.897-907.
- Peirce, C.S., 1974. *Collected Papers of Charles Sanders Peirce: Pragmaticisms and Pragnoaticism, Scientific Metaphysics*, Harvard University Press.

- Perkmann, M., Spicer, A. 2008. How are management fashions institutionalized? The role of institutional work, *Human Relations*, 61(6), p.811-844
- Perroux, F., 1991 [1964]. *L'économie du XX<sup>e</sup> siècle: ouvrage et articles*, Presses Universitaires de Grenoble.
- Pettigrew, A.M., 1990. Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. *Organization Science*, 1(3), p.267-292.
- Pfeffer, J., 1982. *Organizations and organization theory*, Pitman.
- Pfeffer, J. & Salancik, G., 1978. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York : Harper and Row.
- Piderit, S.K., 2000. Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change. *Academy of Management Review*, 25(4), p.783-794.
- Pinnington, A. & Morris, T., 2002. Transforming the Architect: Ownership Form and Archetype Change. *Organization Studies*, 23(2), p.189-210.
- Pinnington, A. & Morris, T., 2003. Archetype Change in Professional Organizations: Survey Evidence from Large Law Firms. *British Journal of Management*, 14(1), p.85-99.
- Porter, T.M., 1995. *Trust in Numbers: The Pursuit of Objectivity in Science and Public Life*, Princeton University Press.
- Powell, W. W. & Colyvas, J. A., 2008. "Microfoundations of Institutional Theory" in Royston Greenwood, Christine Oliver, Kerstin Sahlin-Andersson, and Roy Suddaby, (ed.), *Handbook of Organizational Institutionalism*, Sage.
- Powell, W. W., D. L. Gammal, and C. Simard 2005 "Close encounters: The circulation and reception of managerial practices in the San Francisco Bay Area nonprofit community." In B. Czarniawska and G. Sevón (eds.), *Global Ideas: How Ideas, Objects and Practices Travel in the Global Economy*: Malmö, Sweden: Liber AG. p.233-258.
- Prahalad, C.K. & Bettis, R.A., 1986. The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7(6), p.485-501.
- Proudhon, P.J., 1924. *De La Capacité Politique Des Classes Ouvrières*, Rivières.
- Rao, H., Monin, P. & Durand, R., 2003. Institutional Change in Toque Ville: Nouvelle Cuisine as an Identity Movement in French Gastronomy. *American Journal of Sociology*, 108(4), p.795-843.
- Ravasi, D. & Schultz, M., 2006. Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), p.433-458.
- Rawls, J., 2005. *A Theory Of Justice*, The Belknap Press.

- Reay, T. & Hinings, C.R., 2005. The Recomposition of an Organizational Field: Health Care in Alberta. *Organization Studies*, 26(3), p.351-384.
- Reay, T. & Hinings, C.R., 2009. Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics. *Organization Studies*, 30(6), p.629-652.
- Reckwitz, A., 2002. Toward a Theory of Social Practices A Development in Culturalist Theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5(2), p.243-263.
- Rheinberger, H. -J. 1992. Experiment, Difference, and Writing: I. Tracing Protein Synthesis. *Studies in History and Philosophy of Science*, 23(2): 305-331.
- Richez-Battesti, N. & Gianfaldoni, P., 2007. La Gouvernance des banques coopératives françaises : Démocratie et Territoire. In *Colloque de L'ISTEC*.
- Rosa, H., 2012. *Aliénation et accélération: vers une théorie critique de la modernité tardive*, Paris: la Découverte.
- Sauffroy, J.-L., 2000. Réforme des caisses d'épargne: un aménagement des principes coopératifs. *Revue internationale de l'économie sociale*, (277), p.67.
- Schein, E. H., 1985. *Culture and Organizational Leadership*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Schneiberg, M., 2002. Organizational Heterogeneity and the Production of New Forms: Politics, Social Movements and Mutual Companies in American Fire Insurance, 1900-1930. In M. Lounsbury & M. J. Ventresca, éd. *Research in the Sociology of Organizations*. Amsterdam; Boston: JAI Press, p. 39-89.
- Schneiberg, M., King, M. & Smith, T., 2008. Social Movements and Organizational Form: Cooperative Alternatives to Corporations in the American Insurance, Dairy, and Grain Industries. *American Sociological Review*, 73(4), p.635-667.
- Scott, W.R., 1987. The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly*, 32(4), p.493-511.
- Scott, W.R., 1995. *Institutions and Organizations* 1st éd., Thousand Oaks, CA: Sage.
- Scott, W.R., 2001. *Institutions and organizations* 2<sup>nd</sup> éd., Thousand Oaks, CA : Sage.
- Scott, W. R., & Meyer, J. W. 1991. The organization of societal sectors: Propositions and early evidence. In W. W. Powell, & P. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*: 108-142. The University of Chicago Press.
- Scott, W.R., Levitt, R.E. & Orr, R.J., 2011. *Global Projects: Institutional and Political Challenges*, Cambridge University Press.
- Selznick, P., 1994. *The Moral Commonwealth: Social Theory and the Promise of Community*, University of California Press.
- Seo, M.-G. & Creed, W.E.D., 2002. Institutional Contradictions, Praxis, and Institutional Change: A Dialectical Perspective. *The Academy of Management Review*, 27(2),

p.222-247.

- Seys, J-C, 2003. Les groupes de sociétés d'assurance mutuelle : les leçons des premières expériences », *Revue Mutualité*, n°55, AISAM.
- Skocpol, T. 2003. *Diminished Democracy: From Membership to Management in American Civic Life*. University of Oklahoma Press.
- Smets, M., Morris, T. & Greenwood, R., 2012. From Practice to Field: A Multilevel Model of Practice-Driven Institutional Change. *Academy of Management Journal*, 55(4), p.877-904.
- Smith, W.K. & Lewis, M.W., 2011. Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), p.381-403.
- Stake, R.E., 2000. Case studies. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln, éd. *The Sage handbook of qualitative research*. London. New Delhi: Sage.
- Steinberg, R., 1987. "Nonprofit Organizations and the Market", in W. Powell (ed), *The Nonprofit Sector*, Yale University Press.
- Stempak, N., 2010. Revue de : De la critique. Précis de sociologie de l'émancipation. *Comptabilité Contrôle Audit*, 16(2), p.159-162.
- Stevens, J.M. et al., 2005. Symbolic or substantive document? The influence of ethics codes on financial executives' decisions. *Strategic Management Journal*, 26(2), p.181-195.
- Strom, S. 2010. The nonprofit hybrid model: a marriage of differing missions, *New York Times*, New York.
- Thelen, K., 2004. *How institutions evolve: The political economy of skills in comparative-historical perspective*, New York: Cambridge University Press.
- Thompson, J.R., 2011. Institutional Logics and Public Management. *Paper presented at the 11th Public Management Research Association Conference*. Syracuse, NY.
- Thornton, P.H. & Ocasio, W., 1999. Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990. *American Journal of Sociology*, 105(3), p.801-844.
- Thornton, P.H. 2004. *Markets from Culture: Institutional Logics and Organizational Decisions in Higher Education Publishing*. Stanford University Press.
- Thornton, P.H., Jones, C. & Kury, K., 2005. Institutional Logics and Institutional Change in Organizations: Transformation in Accounting, Architecture, and Publishing. *Research in the Sociology of Organizations*, 23, p.125-170.
- Thornton, P.H. & Ocasio, W., 2008. Institutional logics. in Greenwood, P.R. et al. (eds), *The Sage handbook of organizational institutionalism*, Sage Publications Ltd. p.99-127

- Thornton, P.H., Ocasio, W. & Lounsbury, M., 2012. *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure, and Process*, Oxford University Press.
- Townley, B., 2002. The Role of Competing Rationalities in Institutional Change. *The Academy of Management Journal*, 45(1), p.163-179.
- Townley, B., 1997. The Institutional Logic of Performance Appraisal. *Organization Studies*, 18(2), p.261.
- Tracey, P., Phillips, N. & Jarvis, O., 2011. Bridging Institutional Entrepreneurship and the Creation of New Organizational Forms: A Multilevel Model. *Organization Science*, 22(1), p.60-80.
- Tsoukas, H. & Chia, R., 2002. On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 13(5), p.567-582.
- Van Maanen, J., and Schein, E.G., 1979. "Toward a theory of organizational socialization." In B. M. Staw and L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, p.209-264. Greenwich : JAI Press.
- Vermeulen, F., Puranam, P. & Gulati, R., 2010. Change for change's sake. *Harvard business review*, 88(6), p.70–76.
- Watson, T.J., 2008. Managing Identity: Identity Work, Personal Predicaments and Structural Circumstances. *Organization*, 15(1), p.121-143.
- Webb, S., Webb, B.P., 1907. *The History of Trade Unionism*, Longmans, Green and Co.
- Weber, M. 1947. The theory of social and economical organization. Parsons.
- Weber, M. (auteur), Roth, G. & Wittich, C. (eds), 1978 [1920]. *Economy and society: Tome 1, an outline of interpretive sociology*, UC Press.
- Weik, E., 2011. Institutional Entrepreneurship and Agency. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 41(4), p.466–481.
- Weisbrod, B. 2004. The pitfalls of profits. *Stanford Social Innovation Review*, 2(3): 40-47.
- Whittington, R., 2003. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. *Strategic organization*, 1, p.117–126.
- Whittington, R. & Caillaet, L., 2008. The Crafts of Strategy: Special Issue Introduction by the Guest Editors. *Long Range Planning*, 41(3), p.241-247.
- Wooldridge, B. and Floyd, S. W., 1990. The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 11, p.231-241.
- Yin, R.K., 2002. *Case Study Research: Design and Methods*, SAGE Publications.
- Zajac, E.J. & Westphal, J.D., 2004. The Social Construction of Market Value:

Institutionalization and Learning Perspectives on Stock Market Reactions. *American Sociological Review*, 69(3), p.433-457.

Zeff, S.A., 2003. How the U.S. Accounting Profession Got Where It Is Today: Part I. *Accounting Horizons*, 17(3), p.189-205.

Zilber, T.B. 2009. Institutional Maintenance as Narrative Acts. In: Lawrence, T.B., Suddaby, R. & Leca, B. (Eds.). *Institutional work*. Cambridge University Press.

# Sources

## Faits et chiffres clés

### **CTIP**

(2010) : <http://www.ctip.asso.fr/institutions/institutions-prevoyance/lactivite-des-institutions-de-prevoyance>

(Dernière consultation le 3 janvier 2013)

### **GEMA**

(2010) : <http://www.gema.fr/chiffres-cles>

(Dernière consultation le 3 janvier 2013)

### **Harmonies Mutuelles**

(2010) : <http://www.harmonie-mutualite.fr/pages/mutuelle-harmonie-mutualite/harmonie-mutualite-chiffres.php>

(Dernière consultation le 3 janvier 2013)

### **FFSA**

(2009) : [http://www.ffsa.fr/sites/jcms/p1\\_343979/assurances-de-personnes-donnees-cles-2009?cc=fn\\_7347](http://www.ffsa.fr/sites/jcms/p1_343979/assurances-de-personnes-donnees-cles-2009?cc=fn_7347)

(Dernière consultation le 3 janvier 2013)

(2009) : [http://www.ffsa.fr/sites/jcms/fn\\_9505/secteur-assurance-assurance-de-biens-et-responsabilite-liste-portlet](http://www.ffsa.fr/sites/jcms/fn_9505/secteur-assurance-assurance-de-biens-et-responsabilite-liste-portlet)

(Dernière consultation le 3 janvier 2013)

(2010) : [http://www.ffsa.fr/sites/jcms/p1\\_626406/assurance-la-france-conforte-sa-2e-place-en-europe?cc=fn\\_7346](http://www.ffsa.fr/sites/jcms/p1_626406/assurance-la-france-conforte-sa-2e-place-en-europe?cc=fn_7346)

(Dernière consultation le 3 janvier 2013)

(2010) : [http://www.ffsa.fr/sites/jcms/p1\\_461794/lassurance-poumon-de-leconomie-francaise?cc=fn\\_7345](http://www.ffsa.fr/sites/jcms/p1_461794/lassurance-poumon-de-leconomie-francaise?cc=fn_7345)

(Dernière consultation le 3 janvier 2013)



## **FNMF**

(2010) : <http://www.mutualite.fr/chiffres-cles>

(Dernière consultation le 3 janvier 2013)

## **MGEN**

(2010) : <http://www.mgen.fr/index.php?id=307>

(Dernière consultation le 3 janvier 2013)

## **Rapports annuels**

### **CEA (2009)**

<http://www.acp.banque-france.fr/publications/publications-anterieures-a-mars-2010/rapports-annuels.html>

(Dernière consultation le 3 janvier 2013)

### **COVEA**

<http://www.covea.eu/index.php>

(Dernière consultation le 3 janvier 2013)

### **CTIP (2010)**

[www.ctip.asso.fr/bib/img/pages/CTIP-RA2010.pdf](http://www.ctip.asso.fr/bib/img/pages/CTIP-RA2010.pdf)

(Dernière consultation le 3 janvier 2013)

### **FFSA (2007 ; 2008 ; 2009)**

[http://www.ffsa.fr/sites/jcms/fp\\_8800/le-rapport-annuel-ffsa](http://www.ffsa.fr/sites/jcms/fp_8800/le-rapport-annuel-ffsa)

(Dernière consultation le 3 janvier 2013)

### **GMF**

[www.gmf.fr/.../Rapport%20Annuel%202009%20de%20GMF%2009](http://www.gmf.fr/.../Rapport%20Annuel%202009%20de%20GMF%2009)

(Dernière consultation le 3 janvier 2013)

### **MAAF**

[www.maaf.fr/assurances/fr/P.../communiqués-rapport-annuel-2009](http://www.maaf.fr/assurances/fr/P.../communiqués-rapport-annuel-2009)

(Dernière consultation le 3 janvier 2013)

### **MACSF**

[www.macsf.fr](http://www.macsf.fr) > Nous connaître > Publications

(Dernière consultation le 3 janvier 2013)

## MACIF

<https://www.macif.fr/web/site/groupe/accueil/groupe/publications>

(Dernière consultation le 3 janvier 2013)

## MAIF

[www.maif.fr/.../rapports/rapports-2009/maif-rapport-annuel-maif-2009](http://www.maif.fr/.../rapports/rapports-2009/maif-rapport-annuel-maif-2009)

(Dernière consultation le 3 janvier 2013)

## MATMUT

<http://www.matmut.fr/le-groupe-Matmut/RapportAnnuel/2009/index.html>

(Dernière consultation le 3 janvier 2013)

## Rapports, études et enquêtes

" *Ouverture des marchés et déréglementation de l'assurance européenne : vers un nouvel âge de la concurrence* ", Sigma, n° 7/1996.

« *L'assurance à l'heure des grandes manœuvres* », Société Générale Euro Research, janvier 1998.

« *Assurons l'avenir de l'assurance* » in « *Tome I : la situation et les perspectives du secteur des assurances en France* », Alain Lambert, Commission des Finances, Sénat, 1998.

[http://www.senat.fr/rap/r98-045/r98-045\\_mono.html](http://www.senat.fr/rap/r98-045/r98-045_mono.html)

(Dernière consultation le 3 janvier 2013)

« *Assurons l'avenir de l'assurance* » in « *Tome II : rapport sur la situation et les perspectives de l'assurance française* », Bernard Cherlonneix, Annick Guilloux, Commissariat Général du Plan, 1998.

[http://www.senat.fr/rap/r98-0452/r98-0452\\_mono.html](http://www.senat.fr/rap/r98-0452/r98-0452_mono.html)

(Dernière consultation le 3 janvier 2013)

« *Mutual societies in an enlarged Europe* », Consultation Document, Commission Européenne, Enterprise Directorate-General, 2003.

<http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/social-economy/mutuals/>

(Dernière consultation le 25 février 2013)

« *La démocratie, principe de gouvernement des mutuelles du Gema* », Gérard Andreck, rapport du GEMA, 2004.

<http://gema.fr/profil/valeurs-mutualistes-et-economie-sociale.html>

(Dernière consultation le 3 janvier 2013)

« *10<sup>ème</sup> enquête sur les partenariats de distribution dans l'assurance en 2006* », Solving International, 2006.

<http://www.argusdelassurance.com/indices-hebdomadaires/solving-10eme-enquete-annuelle-sur-l-assurance-en-france.6422>

(Dernière consultation le 3 janvier 2013)

« *Coopératives et Mutuelles : un Gouvernement d'entreprise original* », rapport du groupe de travail présidé par Etienne Pflimlin, Institut Français des Administrateurs, janvier 2006.

[http://www.ifa-asso.com/actualites/actualites.php?actualite\\_id=52](http://www.ifa-asso.com/actualites/actualites.php?actualite_id=52)

(Dernière consultation le 26 février 2013)

« *Gouvernance des sociétés d'assurance mutuelles : État du droit* », rapport de l' AISAM, 2006.

[http://www.amice-eu.org/publications/studies\\_reports.aspx](http://www.amice-eu.org/publications/studies_reports.aspx)

(Dernière consultation le 3 janvier 2013)

« *L'économie sociale dans l'Union Européenne* », Rapport du Comité économique et social européen, CIRIEC, 2007.

<http://www.socialeconomy.eu.org/spip.php?article421>

(Dernière consultation le 3 juillet 2013)

« *Executive Summary : Mutual Insurance in Figures* », rapport de l' AISAM, 2007.

[http://www.amice-eu.org/publications/studies\\_reports.aspx](http://www.amice-eu.org/publications/studies_reports.aspx)

(Dernière consultation le 6 mai 2013)

« *Facts and Figures - mutual and cooperative insurance in Europe* », rapport de l' AMICE, 2012.

[http://www.amice-eu.org/publications/studies\\_reports.aspx](http://www.amice-eu.org/publications/studies_reports.aspx)

(Dernière consultation le 6 mai 2013)

« *Guide des sources sur l'histoire de l'assurance, Tableau synchronique des grandes dates de l'histoire de l'assurance* », FFSA, 2007.

[http://www.ffsa.fr/sites/jcms/c\\_51277/la-recherche-universitaire?cc=fn\\_7325#corps2](http://www.ffsa.fr/sites/jcms/c_51277/la-recherche-universitaire?cc=fn_7325#corps2)

(Dernière consultation le 3 janvier 2013)

« *Market share of Mutual and Cooperative Insurance in Europe in 2008* », rapport de l'AMICE (basé sur une recherche réalisée par l'ICMIF), 2010.

[http://www.amice-eu.org/publications/studies\\_reports.aspx](http://www.amice-eu.org/publications/studies_reports.aspx)

(Dernière consultation le 6 mai 2013)

« *Références : La Lettre du Fonds de financement de la Couverture Maladie Universelle* », Lettre d'information trimestrielle, n°39, avril 2010.

<http://www.cmu.fr/references-cmu.php>

(Dernière consultation le 26 décembre 2012)

« *Mutualité Française : The Mutual Societies and Their Federation* », FNMF et Mutualité Française, 2011.

« *Le marché de l'assurance en France* », rapport XERFI, 2011.

« *L'Assurance Santé en France* », rapport XERFI, 2011.

« *Le secteur de l'assurance* », L'observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance, 2011.

« *The role of mutual societies in the 21st century* », étude du Parlement Européen, Direction générale des affaires intérieures : Emploi et affaires sociales, 2011.

[www.europarl.europa.eu/activities/committees/studies.do?language=EN](http://www.europarl.europa.eu/activities/committees/studies.do?language=EN)

(Dernière consultation le 3 janvier 2013)

« *Dossier Solvabilité 2* », FFSA, 2011.

[http://www.ffsa.fr/sites/jcms/p1\\_643124/solvabilite-2-5-questions-pour-comprendre-la-reforme-et-ses-enjeux?cc=fn\\_7369](http://www.ffsa.fr/sites/jcms/p1_643124/solvabilite-2-5-questions-pour-comprendre-la-reforme-et-ses-enjeux?cc=fn_7369)

(Dernière consultation le 3 janvier 2013)

## Interviews et discours

Interview de Jean-Paul Gauzes, eurodéputé.

[http://www.ffsa.fr/sites/jcms/p1\\_370794/m-gauzes-on-ne-pourra-batir-une-regulation-et-une-supervision-financiere-solides-que-si-les-regles-sont-les-memes-pour-tous?cc=fn\\_7369](http://www.ffsa.fr/sites/jcms/p1_370794/m-gauzes-on-ne-pourra-batir-une-regulation-et-une-supervision-financiere-solides-que-si-les-regles-sont-les-memes-pour-tous?cc=fn_7369)

(Dernière consultation le 3 janvier 2013)

Interview de Henri de Castries, PDG d'Axa

[http://www.ffsa.fr/sites/jcms/p1\\_643127/solvabilite-ii-3-questions-a-henri-de-castries-president-directeur-general-du-groupe-axa?cc=fp\\_7190](http://www.ffsa.fr/sites/jcms/p1_643127/solvabilite-ii-3-questions-a-henri-de-castries-president-directeur-general-du-groupe-axa?cc=fp_7190)

(Dernière consultation le 3 janvier 2013)

Interview de Karen van Hulle, Commission européenne.

[http://www.ffsa.fr/sites/jcms/p1\\_372498/karel-van-hulle-avec-solvabilite-2-lintegration-du-marche-europeen-de-lassurance-va-devenir-une-realite?cc=fn\\_7369](http://www.ffsa.fr/sites/jcms/p1_372498/karel-van-hulle-avec-solvabilite-2-lintegration-du-marche-europeen-de-lassurance-va-devenir-une-realite?cc=fn_7369)

(Dernière consultation le 3 janvier 2013)

Interview de Gérard Andreck, président du Gema, 14 mars 2013.

<http://www.gema.fr/lettre-gema/entretien-avec-gerard-andreck-president-du-gema.html-1>

(Dernière consultation le 23 juin 2013)

Discours de Henri de Castries à l'AISAM sur les Perspectives de la mutualité au 21<sup>ème</sup> siècle, 2001.

Publié dans la revue Mutuality, n°52.

## Articles de Presse

« Une Mutuelle des Commerçants et Industriels de France ? », La Nouvelle République du Centre Ouest, 6 décembre 1959.

« Les comptes à double détente de la Ma », Libération, 17 mai 1995.

« La Ma a plongé dans le rouge en 1994 », Libération, 19 juin 1995.

« L'américain H. au secours de la Ma », Libération, 8 décembre 1995.

- « La Ma décide finalement de vendre T. », Les Échos, 22 février 1996.
- « Ma », Le Point, 3 mai 1997.
- « La Ma a enfin vendu son immobilier commercial », Les Échos, 12 novembre 2001.
- « C. plante son étendard sur Marseille G. L. », LSA, 28 février 2008.
- « Too dumb to fail », The New Yorker, 31 mars 2008.
- « Non à l'approche unique ! Oui à la proportionnalité adéquate pour tous les piliers », communiqué de presse de l'AMICE, 16 septembre 2011.
- « Classement des entreprises : bilan 2010 », L'Argus de l'assurance, 18 novembre 2011.

# Annexes

## Annexe 1. Index des institutions mentionnées

**1. Institutions qui représentent un groupement, une fédération, une association, un centre d'organisations dans le secteur de l'assurance, de l'assurance mutuelle, de la mutualité, de la prévoyance et/ou de la coopération, au niveau national ou européen.**

**AISAM (Association Internationale des Sociétés d'Assurance Mutuelle)**

[www.aisam.org](http://www.aisam.org) (site encore accessible mais plus en activité au 26/10/11)

**ACME (Association des Assureurs Coopératifs et Mutualistes Européens)**

[www.acme-eu.org](http://www.acme-eu.org) (site fermé au 26/10/11)

**ACP (Autorité de Contrôle Prudentiel)**

Autorité administrative indépendante chargée de l'agrément et de la surveillance des établissements bancaires et d'assurance dans l'intérêt de leurs clientèles et de la préservation de la stabilité du système financier, née de la fusion de la Commission Bancaire, l'Autorité de Contrôle des Assurances et des Mutuelles (ACAM) et le Comité des Établissements de Crédit et des Entreprises d'Investissement (CECEI).

[www.banque-france.fr/acp](http://www.banque-france.fr/acp)

**AMICE (Association of Mutuel Insurers and Insurance Cooperatives in Europe)**

[www.amice-eu.org](http://www.amice-eu.org)

Nota : L'AISAM et l'ACME ont fusionné en janvier 2008 pour créer l'AMICE.

**CEA (Comité des Entreprises d'Assurance)**

Autorité administrative indépendante créée en 2003 en charge de superviser l'action des entreprises d'assurances en termes de fusion/acquisition et nominations. Compétences transférées à l'Autorité de Contrôle Prudentiel (ACP) en 2010.

[www.ceassur.fr](http://www.ceassur.fr)

**CTIP (Centre Technique des Institutions de Prévoyance)**

[www.ctip.asso.fr](http://www.ctip.asso.fr)

**FFSA (Fédération Française des Sociétés d'Assurances)**

[www.ffsa.org](http://www.ffsa.org)

**FNMF (Fédération Nationale de la Mutualité Française)**

[www.mutualite.fr](http://www.mutualite.fr)

**GEMA (Groupement des Entreprises Mutuelles d'Assurance)**

[www.gema.fr](http://www.gema.fr)

**ICMIF (International Cooperative and Mutual Insurance Federation)**

[www.icmif.org](http://www.icmif.org)

**ROAM (Réunion des Organismes d'Assurance Mutuelle)**

[www.roam.asso.fr](http://www.roam.asso.fr) (site non encore effectif au 26/10/11)  
[www.stopsolvabilite2.com](http://www.stopsolvabilite2.com)

## **2. Sociétés ou groupes d'assurances cités**

### **Allianz, Société Européenne (SE)**

Création : 1891  
Siège social : Allemagne  
CA 2010 : 106,5 Mds €(Monde)  
11,49 Mds €(France)  
[www.allianz.fr](http://www.allianz.fr)

### **AGF (Assurances Générales de France), Société Anonyme (SA)**

Création : 1816 ; disparition : 2009 (Date d'achèvement de la fusion avec Allianz)  
Période de nationalisation : 1945 - 1996

### **AXA, Société Anonyme (SA)**

Création : 1985 (Date dénomination Axa – origine à partir de 1817 sous forme mutuelle)  
Siège social : France  
CA 2010 : 90,97 Mds €(Monde)  
26,7 Mds €(France, 2009)  
[www.axa.com](http://www.axa.com)

### **Covéa, Société de Groupe d'Assurance Mutuelle (SGAM)<sup>221</sup>**

Création : 1999 (sous forme de Société de Réassurance Mutuelle) par MMA & MAAF  
Transformation en SGAM : 2003  
Adhésion GMF : 2005  
Siège social : France  
CA 2010 : 13,6 Mds €  
[www.covea.eu](http://www.covea.eu)

### **Generali Group, Società per Azioni (SPA)**

Création : 1831  
Siège social : Italie  
CA 2010 : 126 Mds \$ (Monde)  
16,7 Mds €(France, 2009)  
[www.generali.com](http://www.generali.com)

### **GMF (Garantie Mutuelle des Fonctionnaires), Société d'Assurance Mutuelle (SAM) à cotisations fixes**

Création : 1934  
Siège social : France  
Société Mère : Covéa  
CA 2009 : 3,7 Mds €  
[www.gmf.fr](http://www.gmf.fr)

### **GAN (Groupe des Assurances Nationales), Société Anonyme (SA)**

---

<sup>221</sup> SGAM Covea est une holding mutualiste qui combine des sociétés d'assurances mutuelles, elles-mêmes sociétés mères de filiales éventuellement non mutualistes.



Création : 1968 (Date fusion La Nationale, le Soleil, l'Aigle – origines à partir 1786)  
Période nationalisée : 1946 - 1998  
Société mère : Groupama  
[www.gan.fr](http://www.gan.fr)

**Groupama, société holding détenue par la fédération des caisses régionales d'assurance mutuelle agricoles et détenant Groupama S.A.**

Création : 1986 (Date dénomination Groupama – origines à partir de 1840)  
Siège social : France  
CA 2009 : 17,4 Mds €(International)  
12,8 Mds €(France)  
[www.groupama.com](http://www.groupama.com)

**MAAF (Mutuelle d'assurance des artisans de France),**

Holding : MAAF Assurances, Société d'Assurance Mutuelle (SAM) à cotisations variables, mais activité principale réalisée par MAAF Assurances S.A.  
Création : 1950  
Siège social : France  
Société mère : Covéa  
CA 2010 : 3 915 M €  
[www.maaf.fr](http://www.maaf.fr)

**MACIF (Mutuelle d'Assurance des Commerçants et Industriels de France et des cadres et salariés de l'Industrie et du Commerce), Société d'Assurance Mutuelle (SAM) à cotisations variables**

Création : 1960  
Siège social : France  
Sociétés sœurs : MAIF et MATMUT  
CA 2010 : 6 087 M €  
[www.macif.fr](http://www.macif.fr)

**MACSF (Mutuelle d'Assurance du Corps de Santé Français), Société Groupe d'Assurance Mutuelles (SGAM)**

Création : 1935  
Siège social : France  
CA 2010 : 2,12 Mds €  
[www.macsf.fr](http://www.macsf.fr)

**MAIF (Mutuelle d'Assurance des Instituteurs de France), Société d'Assurance Mutuelle (SAM) à cotisations variables**

Création : 1934  
Siège social : France  
Sociétés sœurs : MACIF et MATMUT  
CA 2010 : 3149 M €  
[www.maif.fr](http://www.maif.fr)

**MATMUT (Mutuelle d'Assurance des Travailleurs Mutualistes), Société d'Assurance Mutuelle (SAM) à cotisations variables**

Création : 1961  
Siège social : France

Sociétés sœurs : MACIF et MAIF

CA 2010 : 1 797 M €

[www.matmut.fr](http://www.matmut.fr)

**MMA (Mutuelles du Mans Assurances),**

**Société mère : MMA IARD Assurances Mutuelles, Société d'Assurance Mutuelle (SAM)**

**à cotisations fixes (2 % de l'activité) ?**

Activité principalement réalisée par des sociétés anonymes.

Création : 1828

Siège social : France

Société mère : Covéa

CA 2010 : 6 212 M €

[www.mma.fr](http://www.mma.fr)

mode de distribution principal : agents généraux et courtiers

**L'Assurance Mutuelle des Motards, Société d'Assurance Mutuelle (SAM) à cotisations variables**

Création : 1983

Siège social : France

CA 2009 : 77,8 M €

[www.amdm.fr](http://www.amdm.fr)

**Sferen, Société Groupe d'Assurance Mutuelle (SGAM)**

Création : 2009

Regroupant : MACIF, MAIF, MatMut

CA 2010 : 11,1 Mds €

[www.sferen.fr](http://www.sferen.fr)

**SMABTP (Société Mutuelle d'Assurance du Bâtiment et des Travaux Publics), Société Mutuelle d'Assurance (SMA) à cotisations variables**

Création : 1859

CA 2010 : 1,4 Mds €

[www.smabtp.fr](http://www.smabtp.fr)

## Annexe 2. Aperçu du texte du projet

Le projet en lui-même est un texte de 18 pages adopté le 6 février 2009, désigné comme « texte fondamental » de l'organisation. Il présente une « démarche stratégique » en trois « axes » : « *créer de la valeur sociale* », « *[se] structurer en groupe* », « *conforter et déployer [ses] activités* ». Ces trois axes répondent par ailleurs à trois « ambitions » formulées en introduction du texte : « *accompagner [les] sociétaires durant leur parcours de vie* », « *être un acteur pertinent sur le marché globalisé des services* » et enfin « *réussir [sa] diversification en répondant à des besoins fondamentaux* ».

Ci-après, voici le texte représenté sous la forme d'un nuage de mots. Ce nuage rassemble les 250 mots les plus fréquents dans le texte du projet<sup>222</sup> ; la taille de ces mots est proportionnelle à leur nombre d'occurrences<sup>223</sup>.

---

<sup>222</sup> En parlant de « texte », nous entendons par là l'ensemble des titres, sommaire, annexe, et corps du texte sans distinction. Sont cependant exclus les mots les plus communs de la langue française : en particulier, les articles définis (*la, le, les, l'*) et indéfinis (*un, une, des*), conjonctions de coordination usuelles (*et*), pronoms personnels (*nous, notre, nos* – le texte est ici exprimé à la première personne du pluriel), prépositions (*à, de, en, par, sur, avec*), pronoms relatifs (*que, qui*), de façon à mettre en évidence les éléments de sens. Ne figure pas non plus le nom de l'entreprise, enfin, les valeurs numériques ont été conservées, sauf celles qui renvoient à la numérotation des titres et des pages. Ce travail a été réalisé sur [www.wordle.net](http://www.wordle.net).

<sup>223</sup> Un mot rencontré 10 fois dans le texte apparaît ainsi dans une police deux fois plus grande qu'un mot rencontré 5 fois seulement.



Tout d'abord, ce qu'il n'est pas : ce texte n'est pas une énumération chiffrée des objectifs de l'organisation, la nature du texte étant éminemment qualitative.

Qu'est-il alors ? La notion de « groupe » – le mot est répété plus de 70 fois – en référence au groupe que la Ma entend constituer avec ses filiales apparaît comme un leitmotiv dans ce texte. La Ma place par ailleurs les « sociétaires » et au cœur de son discours, très loin devant les autres parties prenantes mentionnées ici : « salariés », « délégués », « partenaires », « concurrents », « société ».

Au-delà d'entériner le fait de faire groupe, le texte vise à définir ce que l'organisation souhaite « être » dans les années à venir et en particulier d'ici à 2015, dans une perspective d'amélioration (prépondérance de « plus »). On y lit ainsi un discours centré sur l'organisation elle-même, sur la définition de ce qu'elle aspire à devenir, qui tient finalement à une certaine distance les pressions extérieures incarnées ici par les occurrences de « environnement », « marché », « concurrents ».

On y voit également une affirmation de la mission de l'organisation : créer de la « valeur sociale » au bénéfice des sociétaires. Le texte ne se réfère cependant que marginalement au modèle « mutualiste » et davantage à l'« identité » propre de l'organisation.

La faible représentation du registre de l'« assurance » révèle par ailleurs selon nous à la fois le caractère peu technique du texte et l'évolution des ambitions de la Ma en termes d'« activités » : il ne s'agit plus seulement, désormais, d'assurer des sociétaires mais de répondre à leurs « besoins », de construire une « relation » avec eux, de les « accompagner » tout au long de leur vie, de leur proposer une multitude de « services », ce qui présuppose l'engagement dans un processus de « diversification » des activités de la Ma.

Plutôt que changement et transformation, c'est « développement » qui est préféré pour qualifier l'évolution de l'organisation, renvoyant le lecteur à un ancrage dans la continuité avec l'existant.

On note, pour finir, que le projet embrasse les trois dimensions « sociale », « économique » et « politique ». La dimension sociale apparaît prépondérante, suivie de la dimension économique (à laquelle font écho, notamment, les termes « efficacité » et « performance »), puis de la dimension politique (également représentée à travers le thème de la « gouvernance »). La dimension sociale et la dimension économique sont en réalité en constante articulation dans le texte, comme exprimé à travers le sous-titre du premier axe du projet : « *Valeur sociale et efficacité économique vont de pair : elles doivent se nourrir l'une de l'autre.* ».

Ainsi, le projet se veut non seulement économique mais aussi politique et social. Les dynamiques qui le traversent sont cependant assez peu visibles, et la portée du projet est difficile à déterminer puisque la nature de cet objet est intrinsèquement programmatique et déclarative.

## Annexe 3. Construction du graphique 1. 2

Pour construire ce graphique, nous nous sommes fondé principalement sur les données consolidées proposées par les organisations professionnelles du secteur : CTIP, GEMA, FFSA et FNMF – le ROAM ne fournissant pas de données sur les activités de ses membres.

La FFSA et le GEMA proposent conjointement des « Données Clés de l'Assurance » annuelles par domaine d'activité. Elles mettent en évidence la part de marché des MSI dans le domaine de l'assurance dommages, soit 24,5% en 2009, mais pas dans le domaine de l'assurance vie et de la santé, dans la mesure où il ne s'agit pas de leurs domaines d'action d'origine et qu'elles s'y sont lancées par l'intermédiaire de filiales dont le statut juridique est généralement différent (société anonyme ou mutuelle santé). Nous avons donc reconstitué, à partir des différents rapports annuels, la somme des chiffres d'affaires des principales MSI exerçant dans le secteur de l'assurance vie et dans le domaine de la santé et de la protection sociale, à savoir GMF, MAAF, MACIF, MACSF, MAIF et MatMut soit 7 Mds d'euros pour 2009.<sup>224</sup> La part manquante est ainsi supposée marginale.

Ces « données clés » ne permettent pas non plus de distinguer les SAM traditionnelles avec intermédiaires des SA. Nous les avons donc regroupées au sein du même catégorie : « autres sociétés d'assurance ». Cette catégorie inclut également des sociétés mutualistes qui ont un statut ambivalent : telles que Groupama, de par sa fusion avec Gan ou encore Natixis Assurances, qui appartient à un groupe dont une partie du capital est coté.

Il est certain que ces entreprises mutualistes représentent une part de marché non négligeable, que ce soit en assurance vie ou en assurance dommage, cependant, l'incomplétude des données proposées par la FFSA et le GEMA nous laisse à penser que ces organisations ne constituent pas réellement un modèle distinct.<sup>225</sup>

Ces « données clés » ne s'intéressent par ailleurs, en ce qui concerne les parts de marché, qu'aux sociétés régies par le code des assurances. Nous avons donc du ajouter « manuellement » la part de marché des mutuelles et des institutions de prévoyance sur ces secteurs. Pour cela, nous nous sommes fondé d'une part sur le rapport annuel 2009 de la CTIP

---

<sup>224</sup> Voir plus loin pour le problème de périmètre auquel nous avons eu à faire face.

<sup>225</sup> Bien que la FFSA affiche deux composantes : la FFSAA (pour les sociétés anonymes) et la FFSAM (pour les mutuelles), cette division apparaît largement formelle. En effet, elle ne se retrouve dans aucune des données d'analyse – quantitatives ou qualitatives – sur le secteur de l'assurance proposées par la fédération. De plus, dans la liste des membres de la fédération disponible en ligne, la distinction n'est pas réalisée.

qui présente les chiffres d'affaires agrégés de l'ensemble des institutions de prévoyance en France ; et d'autre par sur les « chiffres clés » de la FNMF. Cependant, considérant que la FNMF ne représente que 95% des cotisations perçues par les Mutuelles qui dépendent du code de la Mutualité, nous avons du ajuster ces données pour obtenir la part de marché globale de ces organisations.

Pour les bancassureurs finalement, nous nous sommes appuyés à la fois sur le rapport annuel 2009 de la FFSA qui avance que les réseaux de bancassureurs collectent 60% des cotisations en « vie et capitalisation » ; et sur les données clés de l'assurance dommage FFSA-GEMA qui estime que les bancassureurs représentent 9,2% du marché. Dans le domaine de la santé et de la protection sociale enfin, nous avons manuellement fait la somme des chiffres d'affaires de principaux bancassureurs tels que listés dans les données clés de l'assurance de personne FFSA-GEMA, à savoir la CNP (assureur traditionnel désormais associé à la Banque Postale), le Crédit Agricole, le Crédit Mutuel, BNP-Paribas et la Société Générale.

L'autre difficulté à laquelle nous avons fait face a été d'arrêter un périmètre pour les activités « vie » et les activités « santé et protection sociale ».

En effet, comme on peut le voir ci-dessous, chaque organisation professionnelle semble présenter son (ses) propre(s) découpage(s) des activités.

Découpages des activités d'assurance hors dommages proposés par la FFSA :

<b>Épargne et retraite</b>		<b>Prévoyance</b>	
<b>Vie et capitalisation</b>		<b>Maladie et accidents corporels</b>	
Épargne et retraite	Prévoyance décès	Accidents corporels	Maladie

Découpage de l'activité des mutuelles proposé par la FNMF

<b>Prévoyance vie et épargne</b>			<b>Prévoyance non-vie</b>	<b>Santé</b>
Retraite	Épargne	Prévoyance décès	Incapacité, invalidité, dépendance	Santé

Découpage de l'activité des institutions de prévoyance proposé par le CTIP

<b>Retraite supplémentaire</b>	<b>Prévoyance</b>			<b>Complémentaire santé</b>
Retraite supplémentaire	Prévoyance Décès	Incapacité, Invalidité	Dépendance	Complémentaire santé



A partir de ces éléments, nous avons regroupé les activités de protection contre les accidents corporels soit : l'incapacité, l'invalidité, la dépendance ; et les activités de santé et la maladie dans un même ensemble que nous avons appelé « Santé et protection sociale » (vu l'ambiguïté du terme « prévoyance ») et le reste, soit les activités liées à l'épargne, la capitalisation retraite et la prévoyance décès au sein d'un ensemble appelé « Vie ».

Pour les MSI, la distinction a été encore plus complexe, ne disposant pas de données agrégées. Nous pensons cependant être parvenue, à partir des rapports annuels respectifs et grâce à la structuration en filiales des groupes concernés, à retrouver ce découpage.

Des ajustements ont toutefois été nécessaires : dans la mesure notamment où l'activité de santé et protection sociale des groupes MACIF, MAAF et MatMut, repose principalement sur des filiales mutuelles du code de la Mutualité et avaient donc leurs chiffres d'affaire déjà comptabilisés parmi les mutuelles. Dans la mesure également où le groupe Covéa présente un rapport annuel consolidé, incluant MMA, qui n'est pas une MSI.

Ces calculs présentent bien entendu certaines limites, mais nous sommes en mesure d'affirmer qu'elles portent sur des valeurs que nous estimons marginales. Par ailleurs, elles vont dans le sens d'une minimisation de la part des MSI dans les secteurs de la vie et de la santé ou d'un simple report de certaines activités de « santé et protection sociale » dans le périmètre « vie ».

Cette représentation n'est pas totalement satisfaisante dans la mesure où elle montre des parts de marché évaluées en chiffres d'affaires, valorisant ainsi les sociétés dont les prix seraient plus élevés. Ainsi, même si la comparaison est aujourd'hui difficile à effectuer tant le marché est complexe, on peut supposer qu'elle valorise les sociétés capitalistes aux dépens des sociétés mutualistes.

Finalement, la part de l'ensemble du secteur mutualiste/paritaire dans notre schéma s'élève à 23% du chiffre d'affaires total du secteur. En comparaison, les associations européennes d'assureurs mutualistes ou coopératifs (AISAM et ICMIF, fusionnées depuis 2008 au sein de l'AMICE), estiment la part des organisations mutuelles ou coopératives dans le secteur de l'assurance en France à entre 31% et 40% du marché<sup>226</sup>.

---

<sup>226</sup> Voir le rapport de l'AISAM : Executive Summary : Mutual Insurance in Figures, 2007 et le rapport de l'AMICE : « The Market Share of Mutual and Cooperative Insurance in Europe in 2008 ».

Cette différence s'explique par le fait que ces 23% ne prennent pas en compte la part de marché des assureurs mutualistes traditionnels ou mixtes, ni celle des banques coopératives.

Voici en conclusion le tableau de valeurs (en milliards d'euros) du graphique présenté :

	<b>Bancassureurs</b>	<b>Autres sociétés d'assurance</b>	<b>Mutuelles sans intermédiaires (MSI)</b>	<b>Mutuelles</b>	<b>Institutions de prévoyance</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Assurance Vie</b>	82,92	48,28	7,08	2,21	3,19	143,67
<b>Santé et protection sociale</b>	3,66	11,29	1,57	20,03	8,19	44,74
<b>Domages</b>	4,14	29,84	11,03	-	-	45,00
						<b>233,41</b>

## Annexe 4. Contenu du site pour chaque société d'assurance

	(en nombre de pages)										
	La Mutuelle des Motards	Maif	Macif	MatMut	Maaf	GMF	AXA	Allianz	Generali	Aviva	Groupama
<b>Profil / Présentation / Identité</b>	2	pas de page dédiée	1	3	1	1	1	1	pas de page dédiée	pas de page dédiée	1
<b>Gouvernance / Structure politique / Fonctionnement</b>	5	7	32	16	2	6	17	3	11	8*	6
- Inclus pages dédiées à la présentation des filiales			oui	oui							oui
- Inclus mise en avant des partenariats		oui	oui	oui		oui					
<b>Principes / Valeurs / Mission / Stratégie</b>	1	pas de page dédiée	3**	1	pas de page dédiée	pas de page dédiée	5	1	2	2	pas de page dédiée
- Inclus présentation de la stratégie							oui	oui		oui	
<b>Histoire</b>	2	1	2	1	pas de page dédiée	1	1	106	1	39	3
<b>Chiffres clés</b>	1	5	1	1	pas de page dédiée	1	6	1	1	7*	2***
<b>Engagement / Responsabilité sociale</b>	7	26	21	2	7	2	38	10	13	19	12
- Inclus pages dédiées aux actions de prévention		oui	oui	oui	oui						oui
<b>Activités / Métiers</b>	pas de page dédiée	pas de page dédiée	8	1	pas de page dédiée	pas de page dédiée	9	1	1	pas de page dédiée	20
<b>Implantation territoriale</b>	1	pas de page dédiée	2	pas de page dédiée	pas de page dédiée	1	1 + 1 page par pays	5	9	31	1
<b>Marques / Événements / Sponsoring</b>	1****	non mentionné	non mentionné	non mentionné	2	1	1	6	1	11	5
<b>TOTAL</b>	20	39	70	25	12	13	79	134	39	117	50

\* se trouvent dans la rubrique "Investor Relations". Le terme "chiffres-clés" est par ailleurs remplacé par "Business Summary"

\*\* 3 pages dédiées à la démarche qualité du groupe - sans équivalent dans les autres groupes

\*\*\* Inlus une page sur les chiffres clés de "Groupama SA" dans la rubrique "Finance"

\*\*\*\* 1 page dédiée aux événements moto - en lien direct avec la communauté fondatrice, à la différence des autres groupes

Total nb de pages = 598

Annexe 5. Tableau d'analyse des chiffres-clés		Mutuelle des Motards	Maif	Macif	MatMut	Covea	GMF	Groupama Grp	SA	Generali	Aviva	Axa	Allianz ***
Taille et diversification													
- salariés				1	1	2	1	1	1	5	1	1	5
- clients /sociétaires /contrats			1	5	1	1	4	1	1	4	6	1	
- réseau international		4	14	7	5	1	2	1		1	3	1	
- chiffre d'affaires (€/£)				1	1	*	1	3	1	1	1	1	
Répartition de l'activité** (%)	2	6	15	6	1	3	6	1	16	9	6	5	5
Croissance** (%)	1	1	6	10			3	5	5	1	9	9	5
Leadership (rang et pdm)		quali	5	6				7	5		8		
Equilibre / gestion des ressources		6											
Solvabilité (fonds propres)		quali	1		1	2	2	1	1			5	
Profitabilité (résultat)						1	1	1	11	4	14	13	20
Valeur économique (actifs)			2				1		6	3	1		5
Infos financières (hors résultat opérationnel, CA et actifs)									15	13	8		50
Qualité													
Engagement social		1		quali						4			

Nombre de « chiffres-clés »		15	32	51	10	10	21	15	63	45	68	37	85
dont :													
- valeurs physiques (nombre de personnes, de points d'accueil, de contrats etc.)		6	17	14	8	3	8	3	3	7	10	3	5
- valeurs économiques, financières (en €, £ ou \$)		2	9	15	2	5	9		35	26	29	18	75
- valeurs ordinaires (rang/note)			5	6			2	7	7		8		
- taux/ratio :													
- répartition		6		6			3	1	5	12	9	9	
- évolution		1	1	10			1	1	1		12	2	
- solvabilité					1		1		11			5	
- profiabilité													5
<b>Découpage de l'activité (ie.: nb de métiers)</b>	Métier (ie. x5)			Métier (ie. x6)	Métier (ie. x4)	Vie/non vie	Vie/non vie	Métier		Vie/non vie & Zone géog.	Vie/non vie & Zone géog.	Activité & Zone géog.	
<b>Période d'évolution</b>							2 ans	3 ans		1 an et 1/2	2 ans	5 ans	5 ans

\* Covea fournit le nombre de salariés travaillant en dehors de France.

\*\* Par défaut, la répartition de l'activité et la croissance s'expriment dans les chiffres se rapportant au CA ou, le cas échéant, au résultat. Ces lignes font référence à des proportions ou des taux de croissance. \*\*\* Allianz présente ses données clés principales (nombre de salariés, nombre de pays d'implantation, chiffre d'affaire, résultat et montant des actifs gérés) sur sa page profil.

NOTA : Pour la MamMut, nous nous sommes fondés sur une maquette de site qui n'est plus en vigueur à l'heure où nous écrivons. Dans la nouvelle maquette, la page dédiée aux chiffres clés disparaît.

## Annexe 6. Tableau des entretiens réalisés (par ordre chronologique)

N°	Comité de pilotage	Groupe projet / rédaction / coordination	Commissions				Groupe Technique	CA	SG	DG	Délégué de sociétaires (hors CA)	Organisation		Extérieur
			Nat.	Régionale	Siège	Filiale						Salarié (hors SG et DG)	Employé	
1														
2		Ext.	Anim											
3		Rédaction												
4		Consult. Soc. / Rédaction												
5		Coord.												
6		Com.												
7														
8														
9		Ext.	Anim											
10		Forum collabo.												
11														
12					Rapp.									
13														
14														
15					Rapp.									
16														
17														
18					Prés.									
19					Rapp.									
20														
21														
22					Prés.									
23														
24														
25														
26														
27														

**Lexique des sigles et abréviations :**

Nat. = nationale ; CA = Conseil d'Administration ; SG = Secrétariat Général ; DG = Directions générales (inclus direction générale de filiales) ; consult. soc = consultation des sociétaires ; coord. = coordination ; anim. = animation ; forum collabo. = forum des collaborateurs ; Rapp. = rapporteur ; Prés. = président

N°	Comité de pilotage	Groupe projet / rédaction / coordination	Commissions					Groupe Technique	CA	SG	DG	Organisation		Salarie (hors SG et DG)	Cadre	Employé	Consultant	Extérieur
			Nat.	Régionale	Siège	Filiale	Délégué de sociétaires (hors CA)					Délégué syndical						
													Prés.					
28																		
29																		
30																		
31																		
7(2)*																		
32																		
33																		
34																		
35																		
36																		
3(2)		Rédaction																
4(2)		Consult. Soc. / Rédaction																
37																		
38																		
39																		
40																		
41																		
42																		
43																		
44																		
45																		
5(2)																		
46																		
3(3)																		
20(2)																		
47																		
41(2)																		

\* La numérotation des entretiens suit un ordre chronologique. 7(2) désigne le deuxième entretien que nous avons eu avec la 7<sup>ème</sup> personne qui nous avons interviewée. *Idem* pour 3(2), 4(2), 5(2), 3(3), 20(2), 41(2) : il s'agit d'entretien répétés avec les mêmes personnes.

## Annexe 7. Extraits d'entretiens

Entretiens avec les salariés sur les transformations occasionnées par le premier projet d'entreprise et sa mise en œuvre opérationnelle au cours de la décennie 2000. Un extrait d'entretien avec un élu figure également, la question ayant été spontanément abordée.

### **Entretien n°14 – conseiller-vente en point d'accueil.**

« Les grands changements je trouve qu'il y a eu à la Ma depuis que j'y suis, c'était la mise en place des objectifs, ça c'est venu avec le projet Mutuelle 2000 [ça c'était piloté exclusivement par la direction avec un cabinet extérieur, américain je crois, les syndicats s'étaient révoltés contre ce truc là, parce que ça révolutionnait aussi notre façon de travailler. Y a beaucoup de conseillers à qui on avait dit tu es gestionnaire, maintenant tu vas devoir vendre. Donc y a un gros gros changement qui a été effectué quand même et aujourd'hui je pense qu'on peut dire que ça a été intégré par les conseillers, le fait d'avoir des objectifs. Le message est passé sans trop de casse. L'avantage aussi pour la Ma, c'est que les salariés sont assez captifs, on ne travaille que 4 jours... ils ne vont pas démissionner du jour au lendemain pour aller ailleurs...]

(...)

Moi je trouve qu'il y a un certain mal être de la part des salariés, qui ne se sentent pas forcément compris, tu vois toutes les réunions qu'on fait chaque semaine c'est les chiffres, les chiffres, les chiffres et je crois que à un moment donné, la Ma peut-être aura un problème vis-à-vis des salariés, notamment parce que le marché du travail va évoluer, il y a beaucoup de gens qui vont partir à la retraite, il y a aura une compétition pour avoir des salariés, je pense, vraiment, (...) mais il y a quand même des choses qui se jouent là et qui ne sont pas vraiment... par exemple dans les accords d'entreprise il y a des primes d'équipe, les primes d'équipe c'est fait pour motiver les gens, tous les accords d'entreprise ont été fait autour de la notion de compétence, management par les compétences, normalement c'est pas que les chiffres, il y a aussi les compétences (...) mais ça n'a pas été très très bien expliqué, mais ce n'est pas vraiment suivi.

Les objectifs commerciaux, quand ils sont discutés en début d'année, ils ne sont pas discutés. Normalement, un objectif, il faut qu'il soit accepté. Mais là c'est vraiment de la descente d'information du haut vers le bas.

Pour ma part, mes objectifs étaient complètement décalés par rapport à ma situation. Notamment parce que je suis en formation. (...) C'est incohérent. Mais ça, y a pas moyen de pouvoir faire remonter. Je pense qu'il y a beaucoup de gens qui peuvent avoir ce ressenti. »

### **Entretien n°17 - Délégué syndical représentant du personnel**

« Sur le papier, les projets sont toujours très beaux. Après, c'est dans son application du quotidien, où il y a des choses qui ne marchent pas. »

Parle de « batonite » pour qualifier la course aux objectifs – sans les moyens derrière et au risque de la dégradation de la qualité – comme obsession. « L'entreprise va dans le mur, elle est en train de s'en rendre compte. »

« Il faut absolument que les salariés retrouvent l'envie de travailler pour l'entreprise ».

Indicateur du problème : absentéisme. Même si le turnover reste faible car les conditions de travail intéressantes.

Situe l'origine du problème au début des années 2000.

A la fin de notre entretien : évoque des cas quasi-suicidaires, de salariés qui faisaient de la gestion de portefeuille et à qui on a dit, après 2007 : « vendez ».

### **Entretien n°26 - Délégué régional, représentant des sociétaires, a participé au premier PE, et a observé sa mise en œuvre**

A eu le sentiment d'avoir été « piégé » en participant au précédent PE.

A suivi le projet « mutuelle 2000 », qui a mis en place la rémunération par objectifs, « une organisation qui ont transformé les chefs de bureaux de techniciens, en managers, tous ces systèmes-là, tout le fait qu'on a changé le type de fonctionnement, pour aller plus vers un fonctionnement tel qu'on peut le connaître actuellement dans toutes les autres boîtes bancaires ou d'assurance. Et ça effectivement, si vous lisez le dernier projet d'entreprise, vous ne le lisez pas ça en fait. C'est la traduction en plans d'action des idées qui ont été faites. »

### **Entretien n°12 – Cadre supports techniques – ne travaille pas au contact des sociétaires**

« Le management à la Ma est passé en 3-4 ans de coopératif à très directif. »

« ...alors que les grands groupes comme Axa nous donnent des leçons en management »

### **Entretien n°24 – Employé en centre de gestion (gestion de sinistres / détection des fraudes)**

Avant, beaucoup plus facile. Aujourd'hui, le mutualisme, seulement une vitrine.

Vis-à-vis des salariés, il n'y a plus de fonctionnement mutualiste. Même une société assez inhumaine ressenti moins dans point d'accueil que dans centre de gestion.

A bien vu les différences depuis 26 ans. Logique, car les individus ne se ressemblent pas. En interne, fonctionne comme une société capitaliste.

### **Entretien n°44 – Haut cadre dirigeant**

« Que reste-t-il du précédent PE ?

- Ce qu'il en reste, c'est que ce PE a donné lieu à 22 plans d'action, et ces 22 PDA ont eu des conséquences directes sur le fonctionnement de l'entreprise, c'est-à-dire au fur et à mesure qu'il était mis en œuvre...

Il l'a fait évoluer (l'organisation), par exemple, c'est après ce PE qu'ont été mis en œuvre les dispositifs de ce qu'on a appelé Mutuelle 2000 dans l'entreprise, donc c'était un changement fondamental de nos méthodes de travail. Et c'était une des conséquences du précédent PE, tant dans le réseau commercial – ce qu'on appelle maintenant le réseau commercial – (coupure) rationalisation de nos méthodes de travail en matière de gestion d'assurance, des contrats, des sinistres *etc.* C'est un des résultats du PE.

Ce sont des exemples qui me viennent mais concrètement ça a...

Si, le développement de l'entreprise sur des secteurs nouveaux, par exemple, le développement de Mavie, c'est-à-dire la diversification, ça a décollé à ce moment-là, la santé, la santé c'était un des résultats du PE.

- Ça apparaissait dès le PE ?

- C'était en germe, mais on a pu le faire parce que le projet l'a permis. »

### **Entretien n°32 – Délégué syndical, représentant du personnel**

« Les PE ont servi dans le passé à débloquer certains trucs.

- Le PE pour vous peut servir à lever des réticences pour pouvoir évoluer ?



- J'espère que c'est pas que pour ça, mais c'est un moyen en tout cas de faire lever des réticences, de faire lever des freins et de débloquer des situations.

Je pense à Mutuelle 2000 qui a quand même permis de mettre en place des actions que la Ma n'aurait jamais pu mettre en place et qui a pour origine le projet d'entreprise de 1998. »

### **Entretien n°38 – Délégué syndical, représentant du personnel**

« La seule chose que je peux dire, c'est qu'il y a eu un changement majeur par les plans d'action – en bien ou en mal, je ne juge pas, mais on est arrivé sur la notion d'objectif et de profit individuel, on est arrivé sur la notion de norme, c'est-à-dire qu'il fallait normer la façon de travailler dans l'entreprise, mais qui en fin de compte n'était peut être pas si aboutie que ça, puisque aujourd'hui c'est un des moteurs sur ce chapitre de sur la gestion IARD, de centraliser et de normer. Et puis on a l'impression que ce premier PE a été fait avant tout pour arriver à normer l'attitude en termes de manière de travailler des salariés. On était absolument pas dans une notion d'objectif, dans une notion de chiffre, puisqu'on sortait en plus d'un développement qui était – les gens rentraient, prenaient *etc* – on commençait par le côté visionnaire de nos dirigeants, qui ont commencé de se rendre compte qu'on allait passer dans un autre schéma avec un ralentissement de la production et qu'il allait falloir trouver d'autres pistes de développement. On a vraiment eu l'impression que ce PE et surtout ce qui en découlait a été fait pour en fin de compte, normer, changer les mentalités en interne dans l'entreprise. Et il a eu un ressenti – quand on parle de mutuelle 2000 aux salariés, c'est un ressenti très défavorable.

- Et vous considérez qu'il a réussi à changer les mentalités ?

- Oui, oui, il a réussi... là aussi on est en accord ou en désaccord, parce que ça peut entraîner certains dégâts humains et sociaux, mais on est passés véritablement dans une logique de chiffre, de production, d'objectifs, voire poussés beaucoup plus loin qu'on aurait pu le croire, tout au moins au niveau du réseau, au niveau du commercial, on a transformé en fin de compte, le commercial est devenu l'enfant chéri de l'entreprise, alors qu'on est un groupe, et c'est l'ensemble du groupe qui fait tourner la boîte.

D'après une étude de l'Argus : on est les premiers au niveau européen en termes de coût, de maîtrise de nos coûts techniques nets rapportés aux cotisations nettes. En plus une mutuelle. Donc on est devant des grands groupes européens. Il ressort que on est les premiers parce qu'on a une gestion décentralisée, qu'on a un système commercial abouti, et qu'on a un très faible turnover des salariés, ce qui fait qu'on n'a pas de perte d'expérience. Et ça c'est important. Donc il y a eu un grand changement, mais qui a eu – il y a eu des résultats, il y a eu un changement de mentalité, parce que les salariés ont toujours à la Ma l'habitude de s'adapter, et ça c'est une chance extraordinaire pour la Ma, la capacité que les gens ont à s'adapter, même quand ils ont 30 ans de maison, moi je vois le bureau dont je dépends quand j'étais en région, j'ai un collègue qui a une trentaine d'années de maison, qui vend entre guillemets autant qu'un jeune qui pourrait être sorti d'une école de commerce ou BTS commercial, mais avec un ressenti et des dégâts humains. Il n'y a pas mort d'homme heureusement, mais quand on arrive et que leur première préoccupation du matin, c'est de dire, qu'est-ce que je vais pouvoir vendre, et que la seule préoccupation du soir c'est de demander à leur collègue qu'est ce que tu as vendu aujourd'hui... et ça ça a été un changement fondamental de Mutuelle 2000, où l'entreprise, contraints forcés, a fait basculer les salariés là dedans. Alors je pense qu'on aurait eu d'autres méthodes pour le faire. Parce que la capacité d'adaptation que les salariés ont eu, de passer d'une petite structure des années 60 à un développement énorme au milieu des années 80 puis un ralentissement mais avec l'arrivée de nouveaux produits de plus en plus importants ... et avoir un si faible têt de résiliation – puisque je trouve que c'est un indicateur important – par rapport au reste de la profession, c'est donc bien qu'il y a une qualité de travail, une réception, qui est là.

Donc oui, Mutuelle 2000 a permis de changer les mentalités, de faire prendre conscience aux gens qu'on était plus tous seuls au monde et qu'on n'était plus les meilleurs, mais je trouve qu'à côté de ça on n'a pas fait assez attention à l'humain. »

### **Entretien n°33 – Délégué syndical, représentant du personnel**

« Nous déjà la dernière fois, les plans d'action, on a vu les conséquences sur nous puisqu'on a vu une évolution dans notre statut, tout un tas de choses qui ne nous ont pas trop plu donc on a l'impression que là ça ne va pas à être à piquer des hannetons.

[Le PE] C'est un canevas, on voit ce qui se trame, mais le détail ça va être dans les plans d'action, comme ce qui s'était passé la dernière fois. »

### **Entretien n°35 – Conseiller-vente en point d'accueil**

Ne se souvient pas du précédent PE.

### **Entretien n°15 – Responsable de point d'accueil**

« Il y a 20 ans il n'y avait pas de plate forme téléphonique et les points d'accueil étaient très importants et ils géraient plusieurs métiers, donc il y avait dans les points d'accueil une impression de fièvre. C'est-à-dire que les conseillers des points d'accueil géraient les accidents simples, géraient les dégâts des eaux, répondaient au téléphone, donc je pense qu'il y avait un service client qui était beaucoup moins bon, mais parallèlement, il y avait un développement qui se faisait tout seul.

Donc c'est vrai que l'évolution des métiers qui est venu après, avec l'entrée de nouveaux acteurs, avec la concurrence qui s'est installée... [Auparavant] les métiers étaient presque plus simples.

A l'époque je travaillais à xxx, on avait fait 2000 nouveaux sociétaires en un an, mais sans effort... sans être sur le dos de nos collaborateurs.

Ensuite, il y a eu un soin plus grand qui a été apporté à l'accueil, au service du client. Il y a des services qualité qui se sont installés dans les régions donc l'accueil a été beaucoup mieux, beaucoup plus soigné, il y a eu des services téléphoniques, on a séparé les métiers du réseau et les OPGA, donc c'est-à-dire qu'il n'y a pas eu dans les réseaux de tâches sans valeur ajoutée. Je dirais que c'est ça surtout la principale évolution. Maintenant les conseillers des bureaux reçoivent les sociétaires. Point. »

Plus loin, à propos de la prime aux objectifs (mise en œuvre à partir de 2007) :

« Ça a quand même été un *profond, profond, profond* bouleversement de l'entreprise » (encore 3 fois)

On devait être une des seules entreprises dont l'augmentation des salaires se faisait uniquement sur l'ancienneté (...).

Bon, après au quotidien, c'est pas énorme, mais quand même, quand même, il y a des gens qui ont été profondément déstructurés par leur entretien annuel.

- Mais vous faisiez quand même des entretiens annuels ?

Oui, on mettait des lettres. Mais j'ai déjà assisté à des drames à cause des lettres.

(...)

Oui bien sûr, il y a des questions de rentabilité, je pense que l'augmentation à l'ancienneté coûtait très cher à l'entreprise, je pense que si plus tard des regroupements sont envisagés avec d'autres groupes, on ne peut pas avoir un système de rémunération trop archaïque.

Je pense que ça changera dans les 10 ans qui viennent.

Je pense que la politique de rémunération changera. C'est le premier pas, fallait le faire il a été très douloureux. Ça a été très très difficile. Il y a quand même eu une dénonciation de l'accord d'entreprise... Il n'y a eu qu'un syndicat qui a signé... Il y a eu des grèves tous les vendredis. Tous les vendredis, il y avait un appel à la grève à 16 heures... Ah oui oui, non non, ça a été quand même – accord d'entreprise dénoncé, au début les accords qui ont traîné, un cabinet américain qui a proposé des méthodes qui ne sont pas du tout passées avec les représentants des organisations syndicales. Moi j'étais représentante d'un syndicat, mais j'étais spectatrice... »

### **Entretien n°16 – Conseiller-vente en point d'accueil**

« Sans pour autant remettre en cause la crédibilité de la Ma, dans les 15 dernières années, il y a tellement de choses qui ont changé (dans les contrats, dans les process), on les a toujours subies. Ce qu'on nous dit d'appliquer, on applique. (...) Au niveau des objectifs, du nombre de contrats faits, tous les jours on sait ce qu'on a fait. Est-ce que ça rentre dans le mutualisme ? Je ne pense pas. »

Au niveau du développement, au niveau du nombre de contrats, des filiales : une palette plus importante.

Pas trop d'évolution au niveau de l'ambiance. Enfin, « pas l'impression qu'elle aille en positif. »

## Annexe 8. Tableau des observations

	Instance	Période ou date	n°	Thématique (le cas échéant)	Entité concernée ou composition des groupes
Réflexion et élaboration du texte	Commissions	2ème réunion du 2ème cycle	1	Mouvement	Ile de France
			2		Nationale
			3	Structuration	MaMut*
			4		Ile de France 1**
			5		Ile de France 2**
		1ère réunion du 3ème cycle	6	Mouvement	Siège social
			7	Structuration	Nord Pas de Calais
			8	Comprendre	Ile de France 1
		2ème réunion du 3ème cycle	9	Mouvement	Nationale
			10	Structuration	Ile de France
			11		MaMut*
			12	Relations	Ile de France
	Groupe technique	avril 2008	13		groupe composé des principaux dirigeants du Groupe
		septembre 2008	14		
	Groupes de Rédaction	début du 3ème cycle	15	Alliances	groupes composés de membres du secrétariat général, cadres et responsables politiques
			16	Comprendre et Relations	
			17	Mouvement et Structuration	
Pilotage	Comité de projet	mars 2008	18		groupe composé de membres du secrétariat général et responsables politiques
Restitution et validation	Journées de restitutions	fin du 2ème cycle	19	Structuration	tous les présidents et rapporteurs des commissions et deux à trois représentants du comité de projet
			20	Mouvement	
		fin du 3ème cycle	21	Mouvement	
			22	Structuration	
	Congrès de la Ma (Assises)	février 2009	23		assemblée générale du groupe, présidents et rapporteurs des commissions, dirigeants et invités
24					
Congrès de la Ma (Adoption)	février 2009	23		assemblée générale du groupe, présidents et rapporteurs des commissions, dirigeants et invités	
		24			
Présentation du projet	Assemblée régionale Ile de France	juin 2009	25		Délégués régionaux Ile de France, dirigeants et invités
Autre	Formation à la modération du site de consultation des sociétaires	mars 2008	26		

\* Cette commission, en raison du nombre restreint de candidats volontaires dans l'entité, a regroupé d'emblée les thématiques Mouvement et Structuration.

\*\* En Ile-de-France, en raison du nombre élevé de candidats volontaires, les commissions ont été dédoublées pour chaque thématique, d'où l'ajout des références 1 et 2 pour distinguer les commissions entre elles.

## Annexe 9. Liste des archives collectées à la Ma

### **ARCHIVES RELATIVES AU DISPOSITIF DU PROJET D'ENTREPRISE DE LA MA**

#### **Structure formelle de la MA**

1. Statuts de la Ma 2003 et 2005
2. Le descriptif de poste, source intranet, d'un chargé de clientèle entreprise (mis à jour juin 2008)

#### **Discours institutionnels**

##### **Histoire de la MA et précédents projets et chartes**

3. MA Collection, l'histoire de la MA en 5 numéros de 1960 à 2005.
4. Livre Histoire de la MA 1960-2000
5. Rapport du GEMA 2004 : « La démocratie, principes de gouvernement des mutuelles du GEMA », par Gérard Andreck
6. Charte de la Ma
7. Texte du Projet Mutualiste 2005 (Chantilly)
8. Synthèses nationales amendées du congrès des cadres 2006
9. Rapport mutualiste 2006
10. Présentation par l'Université du Groupe de l'histoire de la Ma (37 diapositives)

#### **Communication sur le Projet d'Entreprise**

##### *Communication écrite*

11. Fascicule dédié au projet d'entreprise "Demain le projet" novembre 2007 – mars 2008
12. Les 5 numéros de la lettre d'info sur le PE (Dernière en janvier 2009)
13. Publications de Tandem (revue trimestrielle de la MA à destination des sociétaires) de septembre 2007 à mai 2008
14. Publications de Point Commun (revue interne à destination des collaborateurs) de décembre 2007 à mars 2008 (extraits qui concernent le PE)
15. Actu PTIEE (nom de l'intranet MA) : bulletins d'info à propos du projet d'entreprise adressé aux salariés 15.03.08 ; 18.03.08 et 14.07.08 (179)

##### *Communication événementielle*

16. DVD de la réunion de lancement du PE (21.09.07)

#### **Discours internes**

##### **Courrier relatif au Projet d'Entreprise**

##### *Lettres d'invitation/convocation aux commissions*

17. Message de « convocation » pour la réunion MA Mut du 15.05.08 avec le compte rendu du 11.03.08 en pièce jointe.
18. Mail transféré d'invitation avec ordre du jour à la réunion de la commission IDF Mouvement mutualiste du 5 mai 2008
19. Invitation à la réunion de la commission IDF Structuration (A) du 13 mai 2008
20. Mail transféré d'invitation avec récapitulatif et ordre du jour à la réunion nationale Mouvement mutualiste du 14 mai 2008
21. Invitation à la réunion de la commission IDF Structuration (B) du 20 mai 2008
22. Lettre d'invitation à la 6ème réunion de la commission IDF Relations avec les sociétaires le 17.09.08

*Lettres d'invitation/convocation aux journées de restitution des travaux des commissions* 355

23. Lettre de convocation pour la journée de restitution Mouvement (2ème cycle)
24. Lettre de convocation pour la journée de restitution Structuration (2ème cycle)

*Lettres d'invitation/convocation aux groupes de rédaction*

25. Mail au groupe de rédaction Comprendre et Relations avec le sociétaire pour invitation à la réunion du 25 juin 2008

*Lettres d'invitation/convocation au congrès d'adoption du projet*

26. Lettre d'invitation aux Assises et au Congrès datée du 12 décembre avec en-tête MA Conseil d'Administration et signée (numériquement) par le président : présentation des deux journées et code pour accéder à l'inscription en ligne

**Courrier de restitution/remerciement**

27. Mail d'envoi du document de restitution du cycle 2 pour Mouvement Mut
28. Lettre aux participants du projet pour envoi du texte et remerciements (dans le cadre de la participation au Congrès)

**Aménagement du Projet**

**Ordres du jour, programmes et consignes**

*Comité de projet*

29. ODJ-Comité de projet PE-19.03.2008
30. ODJ-Comité de projet PE-16.04.2008

*Commissions*

31. ODJ de la 1ère réunion du cycle 3, consignes de retour des commentaires vers le comité de projet, et annonce consigne pour la 2ème réunion du cycle 3 pour Mouvement Mut
32. Doc excel du cycle 2 Mouvement Mutualiste, ensemble de commissions, dates de réunions et ordres du jour
33. Note d'organisation des journées de restitution du 2ème cycle et mise en perspective du 3ème cycle
34. Les 5 présentations des restitutions 3ème cycle par thématique (12.06.08) : explique la démarche à suivre et pose des questions spécifiques pour le 3ème cycle

*Groupe Technique*

35. Présentation du déroulement de la journée de réunion du 22.09.08 Groupe Technique

*CSG-CTG (instances dirigeantes, politique et technique)*

36. Présentation de l'organisation de la journée de réunion et de l'esquisse à amender et commentaires sur les principaux points de débats à trancher (avec temps imparti pour chaque question)

*Congrès*

37. Lettre d'invitation aux Assises et au Congrès datée du 12 décembre avec en-tête MA Conseil d'Administration et signée (numériquement) par le président
38. Programme (rappel) des « manifestations de clôture des 5 et 6 février »

**Organisation pratique, procédures techniques et règles formelles**

*Congrès*

39. Note d'organisation du congrès
40. Rapport du CA (validé)
41. Lettre de confirmation des modalités de notre participation au congrès
42. Organisation pratique sur place des « manifestations de clôture des 5 et 6 février »

43. Règlement intérieur du congrès
44. Capture d'écran de la première page du formulaire d'inscription au congrès
45. Présentation des deux journées et code pour accéder à l'inscription en ligne
46. Règles de modération des forums 29.02.08
47. Classeur d'animation des commissions : organisation (raison d'être et modalités), l'ensemble des rapports thématiques, et kit d'animation
48. Note d'organisation des journées de restitution des travaux des commissions pour le 2ème cycle et mise en perspective du 3ème cycle
49. Présentation de l'organisation de la journée de réunion du CSG-CTG et de l'esquisse à amender et commentaires sur les principaux points de débats à trancher (avec temps imparti pour chaque question)

#### **Structure générale du projet et définition du rôle des acteurs et instances**

50. Présentation du comité de projet : organisation de l'équipe, processus de communication, processus de validation de la communication, réseau de collaborateurs
51. L'initialisation de la démarche du groupe technique, rôles des sous-groupes
52. Complément (détaillés) de la proposition d'intervention de l'agence conseil sur le projet d'entreprise, 3 juillet 2007
53. Classeur d'animation : organisation (raison d'être et modalités du PE), l'ensemble des rapports thématiques, et kit d'animation
54. Présentation du secrétariat général au comité de projet du site de salariés (objectifs, constats, analyse et propositions) 04.02.08
55. Présentation du copilote du projet au comité de pilotage du 25.02.08 à propos du site salarié, mise en avant des problèmes et réactions rencontrés et préconisations
56. Slide « une dynamique de participation » (avec composition de la participation au projet en forme d'hémicycle) datée 15 mai 2008, signée Assemblée régionale Centre Europe

#### **Informations complémentaires sur la structure du projet (plannings et statuts des acteurs)**

57. Planning des réunions des commissions nationales et des journées de restitution
58. Composition des commissions nationales (indication sur statut : élu, sensibilité, salarié, poste, cadre/non cadre) 20.11.07
59. Document excel du cycle 2 Mouvement Mutualiste, ensemble de commissions, dates de réunions et ordres du jour
60. Listes des membres du comité de pilotage et des présidents et rapporteurs de toutes les commissions + planning
61. Membres du comité de pilotage et du comité de projet
62. Planning des commissions cycle 2 et 3
63. Nom et coordonnées des participants à la commission nationale Mouvement Mutualiste
64. Tableau des participants des deux sous-commissions de la commission nationale Mouvement Mutualiste avec leurs fonctions
65. Planning de surveillance du site 22.02.2008

#### **Support d'analyse du dispositif actuel**

66. Ensemble de documents d'archives du précédent projet d'entreprise (portant plus sur l'organisation pratique et les règles de fonctionnement du Congrès)

## **ARCHIVES RELATIVES À LA PRODUCTION DE CONTENU DANS LE CADRE DU PROJET**

Rassemble l'ensemble des éléments produits dans le cadre des instances dédiées au projet d'entreprise ou ayant servi théoriquement à la rédaction du texte final du projet d'entreprise.

### **Produit dans le cadre des études prospectives**

67. Tableau de synthèse des études prospectives : configurations par dimensions et scénarii (plus probable, plus défavorable, plus favorable)
68. Compte-rendu intégral des travaux de prospective stratégique, entretiens avec les experts externes, mars-juillet 2007 (107 pages)

### **Produit dans le cadre de la consultation des collaborateurs sur le site interne du projet d'entreprise**

69. Les contributions déposées sur le site (arrêté au 19 juin 2008) 107 pages

### **Produit dans le cadre des commissions**

#### **Produit par les commissions**

70. Comptes rendus des commissions Mouvement mutualiste (cycle 1)
71. Comptes rendus commissions Structuration (cycle 1)
72. Notes de réflexion Mouvement mutualiste (cycle 2)
73. Notes de réflexion Structuration (cycle 2)
74. Présentations (diaporamas) des commissions Mouvement mutualiste de la journée de restitution du cycle 2
75. Présentations (diaporamas) des commissions Structuration de la journée de restitution du cycle 2
76. Synthèse des interviews réalisées par le siège social dans le cadre du PE, au moment du 2ème cycle (quasi exclusivement interne) de avril à mai 2008
77. Comptes rendus des commissions Mouvement mutualiste (cycle 3)
78. Comptes rendus des commissions Structuration (cycle 3)

#### **Produit par le pilotage**

79. Synthèses des comptes-rendus des commissions Mouvement mutualiste et des commissions Structuration (cycle 1)
80. Synthèses des comptes-rendus des commissions Alliances (cycle 1)
81. Synthèses des comptes-rendus des commissions Comprendre le sociétaire (cycle 1)
82. Synthèses des comptes-rendus des commissions Relations avec le sociétaire (cycle 1)
83. Grille des propositions des commissions Mouvement mutualiste et Structuration (mai-juin 2008) : supports pour la rédaction des rapports thématiques
84. Grille des propositions des commissions Alliance (mai-juin 2008) : supports pour la rédaction des rapports thématiques
85. Présentation pour le comité de pilotage (9.06.2008) des propositions défendues par les Commissions Comprendre, signé le secrétariat général
86. Tableau de mise en rapport des thématiques Mouvement mutualiste et Structuration
87. Note de travail pour la 2ème réunion du groupe de rédaction Comprendre et Relations. Commentaires sur la production des commissions.
88. Document qui présente un schéma sur l'évolution de la relation avec le sociétaire et autres schémas : support de la 2ème réunion du groupe de rédaction Comprendre et Relations avec le sociétaire
89. Les trois rapports thématiques, modifiés le 24.02.09



90. Les présentations des restitutions du 2ème cycle par thématique (12.06.08) : explique la démarche à suivre et pose des questions spécifiques pour le 3ème cycle, a été le support de la première réunion du 3ème cycle
91. Feuille des questions posées pour la séance 2 du 3ème cycle : commission Comprendre IDF

#### **Produit par l'agence conseil**

92. Les rapports thématiques
93. Note de réflexion intermédiaire MaMut pour Mouvement Mutualiste 1ère réunion du 2ème cycle,
94. Base de travail pour le rapport thématique Mouvement mutualiste, 22 juin 2008

#### **Contenu produit en dehors du projet d'entreprise mais convoqué pour le projet d'entreprise**

##### *Par le siège social*

95. Synthèse du séminaire sur la Stratégie 2010 présentée lors du 2ème cycle Mouvement Mutualiste, Siège social
96. Synthèse de la conférence de l'Université du Groupe le 28 mai 2008 (10sl)
97. Texte de la conférence de l'Université du Groupe (28 mai 2008) : « Le modèle de l'entreprise conditionne-t-il sa vision de l'innovation ? »
98. Présentation par l'Université du Groupe de l'histoire de la Ma (37 diapositives)

##### *Par le groupe de rédaction Comprendre*

99. Document sur la Micro-Assurance

#### **Produit dans le cadre du Groupe Technique**

100. Document préparatoire à la réunion du 8 avril 2008
101. Les travaux du Groupe Technique au 06.05.08 - Fichier chapeau (24.06.08)
102. Executive Summary de la proposition de livrable du cycle 1 (24.06.08)
103. Proposition de livrable du cycle 1 du Groupe Technique (24.06.08)
104. Collecte d'information sur les cycles de consommation (24.06.08)
105. Scoring des maillons des cycles de consommation (dans une perspective de sélectionner des relais de croissance) (24.06.08)
106. Analyse SWOT sur les maillons des cycles de consommation (en vue de sélectionner des relais de croissance) (24.06.08)
107. Évaluation des chaînes de valeur (24.06.08)
108. Premier tour de table sur les orientations stratégiques (24.06.08)
109. Second tour de table sur les orientations stratégiques (confrontation aux enjeux de 2015 décelés dans les études prospectives) (24.06.08)
110. Synthèse des orientations stratégiques à 2015 (24.06.08)
111. Les points faisant l'objet d'un travail d'approfondissement au cycle 3 (24.06.08)
112. Executive Summary du cycle 3 (24.02.09)
113. Document de synthèse des travaux du cycle 3 (24.02.09)
114. Contribution de la Direction de l'International aux travaux du Groupe Technique (24.02.09)
115. Contribution de Malia aux travaux du Groupe Technique (24.02.09)
116. Proposition de livrable consécutif au cycle 3 – Note de synthèse - Version destinée à la réunion du 22 sept. 5p.
117. Document de synthèse des travaux du GT (cycle 3) Doc de travail, 71 pages
118. Contribution de Malia au PE, à partir du doc reçu en vue de la réunion du 22.09 (confidentiel)
119. Contribution individuelle d'un participant au GT, représentant de la filiale Malia, en vue de la réunion du 22.09 GT 1p.

120. Retour d'expérience du consultant-chercheur qui a accompagné le groupe (24.02.09)

### **Produit dans le cadre de la consultation des sociétaires**

#### **Produit par l'agence conseil sollicitée pour la conception du forum et l'organisation des tables rondes et du sémiologue sollicité pour l'analyse des discours de contributeurs**

121. Rapport de l'agence conseil sur les tables rondes des sociétaires organisées entre 26 novembre et le 16 décembre 2007 (janvier 2008) (79 diapositives)
122. Synthèse n°1 des discours des sociétaires (29. 02. 2008) par le sémiologue
123. Synthèse n°2 des discours des sociétaires (17. 03. 2008) par le sémiologue
124. Synthèse n°2 des discours des sociétaires (30. 04. 2008) par le sémiologue
125. Rapport de l'agence conseil actualisé suite à la deuxième vague de tables rondes 17 juillet 2008 (80 diapositives)

#### **Produit par les sociétaires**

126. DVD de la première série de tables rondes des sociétaires (nov-déc 2007)
127. Extraits des flux de commentaires des sociétaires sur le forum en ligne et les synthèses publiées (120 pages)
128. Une lettre d'un délégué MA Rhône Alpes : proposition de restructuration de l'offre en matière de santé (et prise en charge du risque)
129. Contribution par lettre-formulaire d'un délégué régional Centre Europe à la retraite
130. Lettre dactylographiée d'un délégué régional adressée à son directeur à propos de prévention sur les risques de la foudre
131. Contribution par lettre-formulaire au point d'accueil d'un sociétaire représentant de association des cyclistes
- 132.

#### **Produit par le pilotage**

133. Bilan du premier mois des contributions de sociétaires sur le site présenté à la Réunion comité de projet 19 mars 2008
134. Extrait de "L'avis des experts" publié en ligne sur le site "Participez au projet Ma"

### **Produit dans le cadre de la contribution des sensibilités au projet (très lacunaire)**

#### *Composante Économie Sociale*

135. 3ème contribution de la Composante ES de la région COA
- #### *Composante CFE-CGC*
136. Présentation des travaux du Congrès de Nantes CFE-CGC du 29 novembre 2008 (161 diapositives)
137. Contribution de la CFE-CGC au PE à destination des adhérents : résultats de travaux des 9 et 10 février et suite à donner (39 diapositives)

### **Produit dans le cadre de la rédaction et de la validation du texte du projet**

138. Esquisse du Projet d'Entreprise 26.09.2008 version 67
139. Esquisse du PE version 36
140. Présentation de l'esquisse du PE version 94
141. Introduction à la présentation de l'esquisse 17.10. 08
142. Présentation montrée lors des journées de restitution du cycle 3
143. Proposition de plan pour le texte final du PE V0
144. Proposition de plan pour le texte final du PE V1
145. Esquisse du PE validée par le Comité Pilotage et Bureau CA (11.11.08)
146. Présentation de l'organisation de la journée de réunion du CSG-CTG et de l'esquisse à amender et commentaires sur les principaux points de débats à trancher

- 147. Notes prises pendant la réunion par l'un des participants à la réunion du CSG-CTG (15 pages)
- 148. Document qui liste les « résolutions-orientations » prises par le CSG CTG concernant les points de débat
- 149. Projet de texte du Projet d'entreprise - version du 21 novembre 2008 - 17h02
- 150. Projet de texte du Projet d'entreprise - version du 24 novembre 2008
- 151. Projet de texte du Projet d'entreprise - Version destinée au comité de validation
- 152. Projet de texte du Projet d'entreprise validé (pré-amendements) (95)
- 153. Liste des 209 amendements au texte du projet d'entreprise avec motivation des porteurs, avis motivé de la Commission Nationale des Amendements et décision de maintien ou non des porteurs (date du document 28.01.09)
- 154. Amendements mis au débat (annoté) lors du Congrès d'adoption

### **Produit en dehors du dispositif, commentaires intermédiaires**

- 155. Compte-rendu de lancement du PE rédigé par l'un des participants
- 156. Compte rendu d'une réunion participants au PE au niveau du secrétariat général  
2.04.08

### **Produit dans le cadre du déploiement et de la mise en œuvre opérationnelle du projet**

- 157. Liste et vœux des responsables des plans d'action
- 158. Présentation destinée au comité de pilotage du projet (1<sup>er</sup> juillet 2010) pour la traduction du « Projet d'entreprise » en « Plan projet : Entreprendre pour 2015 » (planification et déclinaison opérationnelle du projet)
- 159. État d'avancement n°3 de la rédaction des plans d'action (15 juin 2009) destinée au comité de pilotage du projet.
- 160. Tableau des « points à noter sur l'évolution des plans d'action entre les versions 1 et 2 », document à destination du comité de pilotage du projet (15 juin 2009)
- 161. Détail de l'impact des plans d'action sur les textes fondamentaux (première approche)
- 162. Détail des plans d'action (version 2) à destination du comité de pilotage (15 juin 2009) (74 pages)
- 163. Contribution au plan d'action n°6 : « Nous structurer en Groupe », Livrable 0 : Contexte et enjeux (6. 04. 2009) (Confidentiel) (10 pages)
- 164. Contribution au plan d'action n°6 : « Nous structurer en Groupe », Livrable 1 : Différencier les fonctions de Groupe des fonctions des Entités (6. 04. 2009) (Confidentiel) (15 pages)
- 165. Contribution au plan d'action n°6 : « Nous structurer en Groupe », Livrable 2 : Proposer une organisation pour le Groupe : reconsidérer l'organisation de nos activités dans une approche stratégique (6. 04. 2009) (Confidentiel) (19 pages)
- 166. Contribution au plan d'action n°6 : « Nous structurer en Groupe », Livrable 3 : Expérience des concurrents (6. 04. 2009) (Confidentiel) (19 pages)
- 167. Contribution au plan d'action n°6 : « Nous structurer en Groupe », Livrable 4 : Éléments de réflexion sur la structure juridique du Groupe (6. 04. 2009) (Confidentiel) (31 pages)
- 168. Plan de communication 2009 sur le Projet d'Entreprise (par la direction de la Communication) (45 pages)
- 169. Guide du « parcours pédagogique » : du Projet d'entreprise au plan projets (20 pages)

# Annexe 10. Chronologie de la thèse



## **Notes à propos de la chronologie de la thèse**

À l'issue de la période d'observation, nous avons collecté une très grande quantité de données et, pour ne pas risquer « la mort par asphyxie » (Pettigrew, 1988) typique aux études de cas, nous avons procédé à un minutieux travail de recensement, de répertoriage, de numérotation et de classification de ces données.

Bien entendu, il nous aurait été impossible de rendre compte de l'ensemble de ces données dans cette thèse – et cela n'aurait eu qu'une faible pertinence – aussi s'ajoute au travail de classification des données, ainsi qu'au travail de transcription (pour les enregistrements) et de retranscription (pour les notes d'observation), un travail de sélection pour déterminer les données sur lesquelles nous nous sommes focalisée dans l'analyse du cas.

Au cours de ce processus, nous avons finalement produit plusieurs fragments d'analyses qui sont restées orphelines de question de recherche qui s'inscrirait dans la trame générale de notre thèse : c'est le cas notamment de nos entretiens, que nous avons fini de transcrire au cours de l'été 2012, et qui, pour l'instant, malgré la richesse des propos recueillis, ne sont que peu mentionnés dans ce travail (sauf au chapitre 3). Il va sans dire, cependant, que ces propos nous ont influencé grandement pour la compréhension du cas et pour la formalisation de notre question de recherche.

C'est à la fin de l'année 2011 que nous avons recueilli les données relatives au contexte extérieur du cas : données sectorielles (chapitre 1) et données relatives au champ institutionnel dans lequel évolue la Ma (constitué de ses principaux concurrents et partenaires) (chapitre 2).

Le fait que nous nous soyons ici basée sur des données secondaires (c'est-à-dire publiées) explique que nous ne mentionnions pas de travail de sélection, puisque la sélection des données s'est faite simultanément à leur collecte. Cette tâche n'a par ailleurs duré que quelques mois et a chevauché le travail d'analyse et de rédaction.

Nous pouvons enfin noter que seules trois phases de travail de sélection, de qualification et d'analyse apparaissent dans la chronologie. Ces phases correspondent aux trois chapitres (les chapitres 2, 4 et 5) de cette thèse qui revendiquent une contribution théorique, de par, justement, ce travail de transformation de données brutes qui a été nécessaire à leur écriture.

Pour les deux autres, notre contribution réside principalement dans le travail de recherche, de sélection, de compréhension et de synthèse des données. Pour autant, ces deux chapitres (1 et 3) sont indispensables à la complétion de notre projet et à la cohérence de notre propos.

# Annexe 11. Guide d'entretien

## Trame générale du guide d'entretien soumis aux interviewés

### **Dans un premier temps :**

- le parcours,
- les fonctions actuelles,
- l'implication dans le projet d'entreprise (raisons et motivations, notamment par rapport à la thématique choisie le cas échéant),
  - les attentes au moment du lancement,
  - les attentes au moment de l'entretien,
  - l'avis sur la nécessité d'engager un nouveau projet,
  - les raisons pour lesquelles il a été lancé,
  - les changements auxquels il devrait amener,
  - les évolutions que l'interviewé souhaiterait personnellement voir conduites à la Ma

### **Dans un deuxième temps :**

- le déroulement des instances dans lesquelles l'interviewé été impliqué (série de questions)
- la connaissance qu'il possède du dispositif du projet
- le sentiment de satisfaction ou d'insatisfaction par rapport à ce projet
- le déroulement et les conséquences du précédent projet d'entreprise (le cas échéant)

### **Questions spécifiques :**

- Aux élus (délégués de sociétaires ou salariés) : l'implication dans le projet de la sensibilité d'appartenance
  - Aux dirigeants : la genèse du projet et l'implication des interviewés dans cette initiative
  - Aux responsables régionaux : les initiatives locales qui ont pu être lancées en région et ce en quoi les régions constituent ou non un enjeu du projet d'entreprise

## Annexe 12. Extrait du rapport du Sénat (1998) sur le phénomène de concentration dans l'assurance

Dès 1998, l'État voit dans le phénomène de concentration des assureurs poussé à l'extrême un comportement non-rationnel du point de vue économique – en effet, au-delà d'une certaine taille, les effets de synergie et d'économie d'échelle ne jouent plus – et potentiellement risqué :

*« Il est possible que dans cette concurrence pour la domination du marché, de manière classique, la lutte pour l'accroissement de la part de marché l'emporte sur le souci de rentabilité, voire de solidité et qu'ainsi la concentration infuse une dose d'aléa moral non négligeable dans le système financier susceptible de produire des effets négatifs en cas de crise.*

(...)

*Cette dérive serait d'autant moins inimaginable que la concurrence se resserrant entre un nombre d'acteurs limités et puissants, la vraisemblance d'un comportement s'écartant de la pure logique économique s'accroît, en même temps que la capacité de négociation auprès des pouvoirs publics en cas de crise. »*

C'est pourtant avec une certaine fatalité que les auteurs concluent :

*« Quoi qu'il en soit, à la question de savoir ce qu'il en est (...) de l'évolution (...) des conglomérats financiers, la réponse est que, malgré les réserves et les craintes, la tendance vers (...) les conglomérats financiers se généralise. »<sup>227</sup>*

Cinq ans après la recapitalisation par l'État fédéral de l'assureur américain AIG pour éviter une faillite susceptible de faire vaciller l'économie mondiale et qui a finalement constitué le point de départ à une crise financière mue depuis en crise économique globale, on ne peut s'empêcher de trouver un certain caractère prophétique à ces propos.

---

<sup>227</sup> Rapport du Sénat, Tome 2, Chapitre 2, IV.

## Annexe 13. Le directive Solvabilité 2

La directive Solvabilité 2 (2009/138/EC), forgée sur le modèle de la directive Bâle 2 dans le domaine bancaire<sup>228</sup> a deux objectifs principaux : garantir la solvabilité des assureurs européens au-delà de ce que permettait la directive de 1973 et, partant, assurer la stabilité de l'économie qu'ils contribuent largement à financer<sup>229</sup> ; mais aussi achever la construction d'un marché unique européen de l'assurance en harmonisant les conditions d'exercice des entreprises sur ce marché<sup>230,231</sup>.

Elle repose sur 3 piliers :

- renforcement des exigences de fonds propres
- renforcement des exigences de contrôle interne et de surveillance par les autorités de contrôle
- harmonisation des données communiquées aux marchés financiers et aux assurés

Le premier pilier apparaît comme l'enjeu principal des débats autour de la réforme. Il implique la mise en place de normes d'ajustement des fonds propres de l'assureur en fonction : du niveau de ses engagements auprès de ses assurés ; de la probabilité de faire face à des événements imprévus sur les risques qu'il assure ; et enfin des risques que lui font courir ses investissements<sup>232</sup>. Cela passe par une différenciation et une standardisation des natures de risques. Par exemple, « une action d'entreprise non cotée (PME), par nature risquée (risque de

---

<sup>228</sup> Pour une analyse approfondie de la réglementation « Bâle 2 », voir la thèse de Céline Baud (2013).

<sup>229</sup> A raison de 1680 milliards d'euros de placements par les assureurs français en 2010, dont 940 milliards investis dans les entreprises de toute taille en actions et obligations et 23 milliards d'euros dans les seules PME. Source FFSA.

<sup>230</sup> En particulier en évitant que « *que des écarts de réglementation nationale n'introduisent des distorsions de concurrence* ». Source FFSA, dossier Solvabilité 2.

<sup>231</sup> « *Les normes que nous allons introduire auront la valeur juridique d'un règlement, directement applicable dans les États membres. Aucune marge de manœuvre ne sera laissée aux autorités nationales, et les questions d'interprétation seront traitées par la Commission, sous le contrôle de la Cour de justice. Avec Solvabilité 2, l'intégration du marché européen de l'assurance va devenir une réalité.* » Interview de Karel Van Hulle, chef de l'unité assurances et pensions à la Commission européenne.

<sup>232</sup> En effet, « *la solvabilité dépend aussi de la valeur des actifs détenus par les sociétés d'assurances (actions, obligations, immobilier) dans lesquels elles investissent les fonds confiés par les assurés. Si leur valeur diminue, alors la solvabilité est fragilisée. [Or], plus un actif est risqué, plus sa valeur est susceptible de fluctuer.* » (Dossier Solvabilité 2, FFSA)



faillite de la PME), conduira à avoir l'exigence en capital la plus importante par rapport aux autres types d'actifs. »

## **L'impact à prévoir de Solvabilité 2**

Face à cette réforme qui n'est pas encore entrée en vigueur, des inquiétudes se font entendre de la part des acteurs de la profession en France et en Europe sur les conséquences de cette réglementation. Ces inquiétudes sont portées et relayées notamment par le FFSA, le ROAM, l'AMICE, la FNMF et le CTIP.

Plusieurs éléments du projet de réglementation sont en effet mis en cause car de nature à avoir des conséquences négatives sur l'ensemble de l'économie : en termes de stabilité des marchés, d'accès au financement pour les entreprises – en particulier petites et moyennes, considérées comme plus risquées –, et de prix pour le consommateur.

En particulier, la mise en cause la vision « court-termiste » induite par cette réglementation, qui *« repose, par convention, sur une méthode actuarielle d'appréciation du risque sous l'horizon d'un an inspirée du régime prudentiel bancaire »* conduisant *« les compagnies d'assurance à raccourcir leur horizon d'investissement, à « dérisquer » leur bilan et donc à limiter le volume et la durée des protections offertes »*<sup>233</sup> semble très largement partagée chez les professionnels du secteur en France.

En lien avec la modification des règles de calcul du risque et de mesure des fonds propres, est dénoncé un effet « pro-cyclique »<sup>234</sup> de la réglementation, c'est-à-dire susceptible d'accentuer la volatilité des marchés notamment en cas de crise – quand le rôle traditionnel des assureurs est justement d'absorber les chocs (rôle contra-cyclique).

La réglementation apparaît également susceptible, par sa complexité et par son orientation, de mettre en péril la pérennité de certains acteurs de l'assurance :

- les acteurs de petite taille, dont l'effet de levier financier pour renforcer leurs fonds propres est nécessairement moindre et les ressources internes pour mettre en place les

---

<sup>233</sup> Interview de Henri de Castries, PDG de Axa.

<sup>234</sup> Voir notamment interview Henri de Castries (note précédente) et « argumentaire » du ROAM contre Solvabilité 2 : *« Au total, en l'état actuel, Solvabilité II sera contre-productif voire nocif par les incitations qu'il contient : (...) nocif pour la stabilité du système économique car il favorise l'extériorisation la plus rapide possible des marges et profits au risque de créer des cycles et de fausses anticipation de résultats. »* (www.stopsolvabilite2.com)

lourds dispositifs de contrôle et de production d'information financière *a priori* limitées ;

- les acteurs spécialisés, en particulier dans les risques de long terme tels que l'épargne retraite<sup>235</sup>, pour qui les exigences réglementaires en termes de fonds propres se durcissent le plus avec les nouvelles règles de calcul ;
- et enfin les acteurs mutualistes, qui n'ont pas d'autre source de capital que les cotisations de leurs assurés pour augmenter leurs fonds propres.

Dans tous les cas, elle devrait accentuer la dynamique de diversification<sup>236</sup> et de concentration<sup>237</sup> des acteurs.

Ainsi, cette réglementation, qui se veut une contrepartie ou une correction des limites de la libéralisation du marché de l'assurance, s'inscrit cependant dans une même logique de marché<sup>238</sup> et semble susceptible de conforter certains de ses effets : en favorisant, notamment, la consolidation d'acteurs « too big to fail »<sup>239</sup>, émergés au cours des années de déréglementation.

---

<sup>235</sup> Voir « *Les spécialistes de la retraite veulent échapper à la directive* », Les Échos, 21-22 mai 2010.

<sup>236</sup> « *Solvabilité 2 introduit un principe de diversification dans les investissements (actions, obligations, immobilier, etc.)* ». Interview de Karen von Hulle, Dossier Solvabilité 2, FFSA.

<sup>237</sup> Voir « *La directive Solvabilité II va pousser à la concentration* », interview de Jean-François Gautier par AGEFI, 9/04/2009. Voir aussi : « *Solvabilité 2 forcera les assureurs à changer de « business model »* », interview de Jean-Luc de Boissieu, Secrétaire général du GEMA, Journal « Les Échos », 21-22 mai 2010. Pour une synthèse, voir : Etude Xerfi sur le marché de l'assurance en France en 2010, page 111.

<sup>238</sup> Puisqu'il s'agit de garantir les conditions d'une concurrence parfaite entre acteurs évalués selon un critère unique et financier. Ici, « logique de marché » s'oppose à logique « professionnelle » et renvoie à la distinction entre risque et incertitude, la logique de marché visant à transformer la gestion de l'incertitude – caractéristique de la profession d'assureur – en gestion des risques : « *Les assureurs couvrent des risques calculables par des statistiques mais également ils sont là pour couvrir de l'incertitude. Autant le risque statistiquement quantifiable est maîtrisable car démontrable, autant l'incertitude relève d'une appréciation acquise dans les domaines économique, industriel et politique mais rarement mathématique, et elle est liée aux caractéristiques spécifiques à la profession, le tout devant s'opérer dans un dialogue permanent avec les organes de contrôle.* » (Arguments du ROAM : [www.stopsolvabilite2.com](http://www.stopsolvabilite2.com) ; nous qui soulignons)

<sup>239</sup> C'est-à-dire dont la défaillance serait susceptible d'avoir des répercussions sur l'ensemble du système économique, et dont la complexité rend le contrôle par des autorités extérieures très difficile. Voir les arguments du ROAM (Source : [www.stopsolvabilite2.com](http://www.stopsolvabilite2.com)).

L'expression « Too big to fail » est apparue en 1984 aux États-Unis à propos de la banque Continental Illinois, menacée de faillite et pour laquelle l'État fédéral était intervenu, au nom du risque que sa faillite représenterait pour l'économie. Voir article de presse « Too dumb to fail ».

Les critiques des assureurs en ce qui concerne, en particulier, l'effet pro-cyclique de la réglementation et les contraintes pour les assureurs spécialisés dans les risques de long terme semblent cependant avoir été entendues puisque c'est pour tester un dispositif permettant de corriger ces limites – le test LTGA (pour Long Term Guarantee Assessment) – que l'entrée en vigueur de la directive a une fois de plus été reportée.<sup>240</sup>

---

<sup>240</sup> [https://eiopa.europa.eu/fileadmin/tx\\_dam/files/pressreleases/2012-12-19\\_LTGA.pdf](https://eiopa.europa.eu/fileadmin/tx_dam/files/pressreleases/2012-12-19_LTGA.pdf)  
Voir également l'entretien avec Gérard Andreck le 14 mars 2013, [www.gema.fr](http://www.gema.fr)