



**HAL**  
open science

# Entre idéal et expérience vécue : du concept de valeur de lien à son expression au sein des entreprises d'assurance mutualistes : Le cas du groupe Macif

Juliette Weber

## ► To cite this version:

Juliette Weber. Entre idéal et expérience vécue : du concept de valeur de lien à son expression au sein des entreprises d'assurance mutualistes : Le cas du groupe Macif. Gestion et management. Ecole Centrale Paris, 2009. Français. NNT : 2009ECAP0046 . tel-00658615

**HAL Id: tel-00658615**

**<https://theses.hal.science/tel-00658615>**

Submitted on 10 Jan 2012

**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 CENTRALE DES ARTS ET MANUFACTURES  
« ÉCOLE CENTRALE PARIS »

N° attribué par la bibliothèque :  
2009ECAP0045

## THESE

pour obtenir le grade de  
**Docteur de l'Ecole Centrale Paris**  
Spécialité : Sciences de gestion

Présentée et soutenue publiquement par  
**Juliette WEBER**

Le 17 décembre 2009

**Entre idéal et expérience vécue :**

**Du concept de valeur de lien à son expression  
au sein des entreprises d'assurance mutualistes**

*Le cas du groupe Macif*

### Jury

**Mme Eléonore Mounoud**

Maître de Conférences (HDR), Ecole Centrale Paris

*Directrice de thèse*

**M. Pierre-Louis Dubois**

Professeur, Université Panthéon-Assas Paris II

*Président*

**M. Bernard Cova**

Professeur, Euromed Marseille

*Rapporteur*

**Mme Valérie-Inès de La Ville**

Professeur, Université de Poitiers

*Rapporteur*

**M. Alain Caillé**

Professeur, Université Paris Ouest-La Défense

*Suffragant*

**Mme Dominique Cufi**

Directrice du GIE Campus, groupe Macif

*Invitée*

L'Ecole Centrale Paris n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse : ces opinions doivent être considérées comme propres à l'auteur.

# REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier tous ceux qui ont contribué, de quelque manière que ce soit, à l'accomplissement de ce travail. Cette thèse s'inscrit ainsi dans un *réseau de dettes*.

Je suis particulièrement en dette à l'égard d'Eléonore Mounoud, qui a dirigé cette thèse et guidé mes pas dans cette discipline. Ses conseils répétés et sa disponibilité témoignent d'une grande générosité. Les échanges critiques au cours de ces quatre années ont été stimulants et déterminants dans l'aboutissement de ce travail.

J'exprime toute ma gratitude à Bernard Cova. Ses nombreux travaux ont inspiré et nourri cette recherche. Il m'a également accordé de son temps ; ce fût une source inestimable d'apprentissage et l'occasion d'échanges fructueux, qui ont éclairé ma démarche. Ces moments ont été d'une grande *valeur*, et ce travail tente d'en être le reflet.

Je remercie Alain Caillé pour le temps qu'il a pu me consacrer. L'acuité de son regard sur la société, ainsi que ses conseils pertinents, ont enrichi le contenu de mon travail. Il m'a accordé quelque chose de précieux, *comme un don*.

Que Pierre-Louis Dubois trouve également l'expression de ma gratitude pour avoir accepté de siéger au jury. Il a été mon professeur en marketing et m'a donné l'envie de continuer dans cette discipline. Je mesure l'honneur qu'il me fait, et j'espère que cette thèse saura rendre justice au marketing.

Merci enfin à Valérie-Inès de La Ville d'avoir accepté d'être rapporteur de cette thèse. Je partage avec elle le même intérêt pour le champ de la consommation et son approche originale dédiée à la consommation enfantine a tout particulièrement attiré mon attention.

C'est au sein du groupe Macif, mon employeur, que ce sujet traitant de *la valeur de lien* a émergé. Sans son soutien, ce travail n'aurait pas vu le jour ; je lui en sais gré, plus particulièrement à travers les personnes de Dominique Cufi et d'Hélène Weinstock, qui ont manifesté sans relâche leur intérêt pour ce sujet. La confiance qu'elles m'ont témoigné m'a littéralement « portée » durant ces années balancées entre mon travail doctoral et mon travail au sein de Campus Macif. Je saurai me montrer digne de cette confiance dans la poursuite de ma carrière au sein du groupe Macif.

Je remercie ici Philippe Weber pour ses relectures aiguisées et sa rigueur sans faille, pour sa présence et nos échanges croisés tout au long de ce travail.

Je n'oublie pas celui qui a partagé cette tranche de vie. Son affection, ses encouragements, et son implication m'ont donné l'envie de continuer ; merci infiniment Pablo. Cette thèse a l'âge de notre fils, elle lui a volé de nombreuses heures : « *Milo, le livre est maintenant terminé !* ».

# Résumé

Cette recherche, centrée sur le concept de « valeur de lien », traite plus spécifiquement de sa mobilisation au sein de l'entreprise d'assurance mutualiste, en vue d'esquisser un renouveau de son modèle ainsi que de l'idéal démocratique dont il est porteur.

Elle s'inscrit dans les évolutions de la société contemporaine, dans laquelle le consumérisme de masse fait progressivement place à une consommation choisie, et où la relation de pur commerce prend une dimension sociétale. La dichotomie classique producteur-consommateur est ainsi tempérée, et l'on assiste à l'établissement de nouveaux types de relations entre les acteurs de la consommation.

L'analyse de ce processus d'effacement progressif des frontières entre acteurs de la consommation est au cœur de notre travail. En effet, au sein des sociétés d'assurance mutualistes, les parties prenantes nouent des relations spécifiques, qui dépassent la relation de consommation classique, apportant à l'échange marchand, au-delà d'une valeur d'échange et d'une valeur d'usage, une « valeur de lien ».

Le concept de valeur de lien est issu des sciences sociales. L'émergence des « communautés de marques » dans le domaine de l'économie des biens a conduit les théoriciens et les praticiens du marketing à mobiliser ce concept dans les sciences de gestion. Mais la mobilisation de ce concept dans l'économie des services et plus spécifiquement dans l'assurance, reste encore fragmentaire et partielle, laissant ainsi un champ libre à ce travail de recherche.

Notre recherche trouve son ancrage dans un travail d'enquête effectué au sein du sociétariat et de certains personnels du groupe Macif. Nous avons été conduit à qualifier la valeur de lien « d'objet fuyant », et donc à concevoir une démarche d'investigation spécifique permettant de la mettre en évidence et de la caractériser au sein de l'entreprise. Cette démarche s'appuie sur une analyse d'entretiens effectués auprès d'un groupe exploratoire constitué de sociétaires et de personnels en contact du groupe Macif. Elle met en œuvre une technique de codage des données et un traitement informatique adapté (logiciel *Modalisa*).

La démarche d'investigation s'effectue selon une double analyse des données, de type *étiquette-émique* (ou *horizontal-vertical*), visant tout d'abord à comprendre *ce qui fait sens* à travers les discours des répondants, ensuite à dégager de ce sens les *éléments d'une structuration* de la valeur de lien. Une telle démarche implique notamment, de la part de l'intervieweur, une capacité d'empathie avec les répondants.

Notre recherche nous conduit à dégager les résultats suivants :

- En premier lieu, nous qualifions « l'expérience du lien », fondée sur les émotions, une intention de réciprocité, une éthique de fonctionnement et une confiance partagée.
- Ensuite, une caractérisation de la valeur de lien dans le champ mutualiste est proposée, sur la base d'une extension de la typologie de Rémy (2000), qui fait actuellement référence dans le champ des entreprises de service.
- Puis nous montrons comment la valeur de lien se manifeste, selon que le lien est fondé sur un militantisme *a priori*, ou sur une relation suscitée *a posteriori* lors de l'échange entre les personnels en contact et les assurés.
- Nous soulignons les principaux traits de la valeur de lien : une capacité à tempérer l'altérité créée par le contrat, une dissymétrie entre les partenaires de l'échange, un manque de sentiment communautaire au sein-même du sociétariat.
- Nous dégagons les domaines d'expression privilégiés de cette valeur de lien : l'empathie dont témoignent les personnels en contact et les dispositifs à visée solidaire et de l'entreprise.
- La reconnaissance émerge également comme fondatrice de la valeur de lien.

Notre démarche s'inscrit dans le champ de la *théorie de la reconnaissance* qui fonde une éthique de la relation interpersonnelle, constitutive du lien social. Cette dynamique de la reconnaissance mutuelle permet à chaque individu de « renaître en collectif » et de partager son appartenance à une communauté politique ou éthique, sans pour autant y perdre son identité propre.

Il s'agit pour l'entreprise d'assurance mutualiste de reconnaître cette communauté plurielle, dans laquelle chaque individu se reconnaît dans la finalité d'un modèle d'entreprise, car cette reconnaissance fonde la valeur de lien.

Nous montrons enfin que c'est en renouant avec la forme d'idéal démocratique sur laquelle ont été historiquement fondées les Associations Mutualistes, que ces entreprises seront en mesure de restaurer un lien social authentique, dans l'esprit d'un mutualisme adapté aux exigences de la société.

**Mots clés :** valeur de lien, lien social, don, échange symbolique, expérience de consommation, communautés, marketing, culture consommateur, postmodernité, identité, approche compréhensive, reconnaissance, démocratie, mutualisme, économie sociale, groupe Macif, assurance mutualiste.

# *Summary*

This research focuses on the concept of «linking value», applied to mutualist insurance companies, in order to contribute to the revival of their core values and democratic ideals.

It is fed by the evolutions of contemporary society, where chosen consumption is progressively replacing mass consumerism, thus moderating the producer-consumer dichotomy, which allows new types of relationships between actors to emerge.

The progressive disappearance of the borders between consumption actors is key to our work, as the mutualist insurance companies' stakeholders build new types of relations, beyond classic consumption relations, which yields not only exchange value and use value, but also a linking value.

The concept of linking value was originally developed by social science, and further brand community developments have led to mobilize this notion in the marketing field. Its usage in the field of insurance services is new.

Our work comprises a survey among members of *Groupe Macif*, including interviews with Macif employees, Macif delegates, and Macif's historic founder. Linking value is an “evasive object”, and we had to implement a specific research methodology in order to bring it to light and characterize it within the company. To analyze the interviews, we used an appropriate coding technique, through dedicated software (*Modalisa*).

The research is carried through a double data analysis method, named *etic - emic* (or *horizontal – vertical*), aimed first at *understanding what has a meaning* in the respondent's locutions, and then at identifying the *elements of structure* of the linking value from the meanings identified. Such reasoning requires that the interviewer has empathy capacities with the respondents.

Our research brings the following results:

- First, we qualify the “link experience” based on emotions, a reciprocity intention, an ethical functioning and shared confidence.
- We then propose a characterization of linking value in the mutualist field, based on an extension to Rémy's typology (2000), which is the current reference for services companies.



- Next, we show how linking value emerges, depending on it being based on *a priori* activism, or on *a posteriori* relationship between the employees and the policy holder.
- We establish the main characteristics of linking value: its capacity to temper the otherness created by the contract, an asymmetry between the partners of the exchange, the very lack of community feelings among members.
- We expose the privileged expression vectors for this linking value: the empathy deployed by company's employees and the solidarity schemes.
- Recognition emerges also as a foundation to linking value.

We register our reasoning in the field of *recognition theory*, as it founds an ethic of interpersonal relationship, constituent of social link. The mutual recognition dynamics allows each individual to experience a “collective revival”, and to share his belonging to a political or ethical community, without losing his identity. Mutualist insurance companies need to recognize such a pluralist community, in which each individual sees himself in the purpose of a company model, as this recognition founds linking value.

We finally show that resuming the democratic ideals that historically founded Mutualist Associations is what will allow them to restore an authentic social link, in the spirit of modern mutualism .

**Keywords :** linking value, social link, gift, symbolic exchange, consuming experience, communities, marketing, consumer culture, postmodernity, identity, understanding approach, democracy, mutualism, recognition, social economy, Macif, insurance, mutualist insurance

# SOMMAIRE

<b>AVANT-PROPOS .....</b>	<b>13</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>15</b>
<b>PARTIE 1. LA VALEUR DE LIEN : LES CLES DE NOUVELLES RELATIONS ENTRE ACTEURS DE LA CONSOMMATION.....</b>	<b>23</b>
<b>Chapitre 1. La dimension sociale du marché, le cas des Sociétés d'Assurance Mutualistes.....</b>	<b>26</b>
Section 1. Les nouveaux rapports entre producteurs et consommateurs .....	27
Section 2. Au cœur de la dialectique « marchand / non marchand » : le lien social.....	33
Section 3. Les entreprises mutualistes et leurs assurés : une « histoire de valeurs ».....	43
<b>Chapitre 2. La valeur de lien : origine d'un concept multiforme et mobilisation en marketing.....</b>	<b>61</b>
Section 1. Le paradigme de la valeur .....	63
Section 2. Origine et évolutions du concept de valeur de lien.....	76
<b>Chapitre 3. La valeur de lien, nouveau paradigme de la sphère marchande ?.....</b>	<b>112</b>
Section 1. Une brève histoire du marketing .....	114
Section 2. La « <i>Consumer Culture Theory</i> », un changement de focale sur la consommation .....	133
Section 3. Lien social et activités de services.....	140
<b>Conclusion de la première partie.....</b>	<b>160</b>
<b>PARTIE 2. CONTEXTE ET DEMARCHE DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>163</b>
<b>Chapitre 4. Stratégie de recherche.....</b>	<b>167</b>
Section 1. Un projet de connaissances fondé sur le paradigme interprétatif .....	168
Section 2. Une méthode qualitative inspirée de la sociologie compréhensive .....	171
Section 3. Critères de validité de la recherche.....	175
<b>Chapitre 5. Le terrain de recherche : le groupe Macif, de l'héritage historique aux interrogations .....</b>	<b>180</b>
Section 1. Des grandes étapes du développement de la mutuelle .....	182
Section 2. ... Aux nécessaires adaptations .....	195
Section 3. L'entreprise d'assurance mutualiste : un terrain de recherche privilégié .....	202
<b>Chapitre 6. Méthodologie : une démarche d'enquête .....</b>	<b>206</b>
Section 1. Problématique et questions de recherche.....	207
Section 2. L'enquête.....	209
Section 3. L'analyse des données : conserver la richesse des données tout en les interprétant.....	223

<b>PARTIE 3. LA VALEUR DE LIEN A L'EPREUVE DES FAITS.....</b>	<b>235</b>
<b>Chapitre 7. Caractérisation de la valeur de lien fondée sur l'expérience vécue .....</b>	<b>237</b>
Section 1. Processus de codage.....	239
Section 2. L'origine de la relation.....	246
Section 3. L'expérience du lien .....	249
Section 4. L'identification d'une typologie du lien.....	259
Section 5. Circonstances d'apparition et traits fondamentaux de la valeur de lien .....	276
<b>Chapitre 8. L'expérience vécue en regard de l'idéal mutualiste .....</b>	<b>289</b>
Section 1. Qu'est-ce qui forme aujourd'hui l'esprit mutualiste au sein du groupe Macif ?.....	291
Section 2. Que reste-t-il de la prédominance de la valeur de lien sur la valeur de bien ? .....	306
Section 3. Un sociétariat hétérogène : quelles conséquences pour la solidarité mutualiste ? .....	311
Section 4. De la communauté plurielle à l'enjeu de la (sa) reconnaissance.....	316
<b>Chapitre 9. Résultats et discussion.....</b>	<b>329</b>
Section 1. Discussion du processus de la recherche : méthodologie et validité des résultats .....	330
Section 2. Le concept de valeur de lien : les contributions théoriques de notre travail .....	334
Section 3. Entre idéal et expérience vécue : vers de nouvelles conditions de révélation de la valeur de lien.....	347
Section 4. Implications managériales.....	357
Section 5. Voies de recherches futures .....	361
 <b>CONCLUSION.....</b>	 <b>363</b>
 <b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>	 <b>369</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>397</b>
<b>TABLE DES ILLUSTRATIONS.....</b>	<b>403</b>
<b>Liste des tableaux.....</b>	<b>404</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>407</b>

*« Là où tout ou presque se formulait il y a peu encore dans le langage de l'avoir, de la possession, de la matérialité et de l'objectivité, tout se cherche désormais, à titre principal, dans le registre de l'être, de l'identité, de la subjectivité » (Alain Caillé, 2007« La quête de reconnaissance » : 5)*



# AVANT-PROPOS

« *La marque est le lien qui nous enchaîne ; la culture le lien qui nous libère* » (Bernard Maris, 2006, « Antimanuel d'économie – 2. Les cigales » : 187).

Ce travail est aussi le reflet d'un parcours personnel.

En effet, après avoir travaillé douze ans au sein de l'équipe marketing d'un groupe agroalimentaire commercialisant des marques de grande consommation, ma réflexion m'a amené à réorienter mon parcours professionnel, pour prendre de la distance par rapport à cette prééminence du marché ; j'ai ainsi rejoint le groupe Macif au sein duquel cette recherche a pu s'épanouir.

Ce travail porte donc également une interrogation sur « l'autre modèle » de l'entreprise, que l'on appréhende en regard du « modèle dominant », par différence, par opposition. Or, mes premiers mois d'immersion dans le monde mutualiste ont permis de clarifier ce que je ressentais encore confusément : ce qui semble justement faire la différence n'est pas forcément perceptible de prime abord ; je veux parler de la richesse de la relation humaine, de la valeur retirée du lien.

Le thème est vaste. Dans le monde mutualiste, les notions de lien social, d'engagement, de bénévolat se dégagent avec acuité et constituent une source de différenciation. L'intérêt est alors de comprendre la nature des liens issus de l'échange entre la Mutuelle et ses sociétaires, vécus dans une « *étrange alchimie* », faite de complicité, de sympathie, d'intérêt économique, d'affinités croisées... .

Cette perception personnelle est tout naturellement entrée en résonance avec les interrogations des dirigeants du groupe Macif, qui lancent actuellement leur projet d'entreprise en vue de dresser les lignes de force de la stratégie à l'horizon 2015.

La problématique du lien entre la Mutuelle et ses sociétaires constitue l'un des enjeux managériaux de différenciation identitaire, auquel l'entreprise est particulièrement sensible. Il s'agit d'un questionnement qui renvoie à la finalité du modèle mutualiste, à son positionnement originel et original, que j'ai choisi d'investiguer.

Il me semble que le décryptage de la « valeur de lien » peut aider l'entreprise d'assurance mutualiste à mieux assumer son identité dans un environnement sociétal en recomposition. En effet, la valeur d'une relation, avant d'être issue du rapport d'un sujet à un objet, est d'abord conditionnée par le rapport des sujets entre eux, par leurs « liens de solidarité », leur partage de « valeurs mutuelles » ; l'attention doit d'abord être portée au sens de ce qui circule au cours d'un échange, au temps investi, à l'écoute partagée, ..., à tout ce qui fait l'alchimie d'une relation entre les partenaires. Autrement dit, je crois que la valeur relationnelle prime sur la valeur marchande, que « *le lien importe plus que le bien* ».

Voilà où se situe le cœur de ma recherche, qui a été menée sur fond de crise du monde capitaliste contemporain, et c'est ici l'occasion de réaffirmer la nécessité « *de dépasser le capitalisme, un système fondé sur l'accumulation indéfinie des biens et de l'argent.* » (Dostaler et Maris, 2009).

Le moment est peut-être venu, comme le suggère Régis Debray (2009) dans un récent essai, de « *sortir de la naphthaline notre grande vieille dame humiliée, mais pas encore alitée : la Fraternité. Cette vertu difficile et ambiguë [...] pourrait bien devenir un moteur de la modernité* ».

Là se joue, peut être, un avenir pour les entreprises d'assurance mutualistes.

# ***INTRODUCTION***

## ***Le consumérisme en question : à la recherche de nouvelles sources pour la valeur***

Le consumérisme, univers d'échanges multiples, crée des identités, des liens et des appartenances sociales ; consommer est devenu une « *activité centrale dans l'existence des individus, du fait qu'elle nécessite de leur part, du temps, de l'énergie physique et psychique et de l'implication émotionnelle* » (Heilbrunn, 2005). Ce propos, qui peut sembler banal aujourd'hui, ne l'était pas encore lorsque parait, en 1979, *The World of Goods*<sup>1</sup>.

L'imprégnation de la vie sociale par le consumérisme est un thème qui nourrit tout autant les critiques vis-à-vis de la société de consommation que les recherches dans le champ de la consommation. En attestent les études menées par Arnould et Thompson (2005) qui montrent que la consommation découle en grande partie de données culturelles et identitaires.

Dès les années 1970, Baudrillard (1968 : 275) soulignait déjà ce mouvement de fond puisqu'« *il faut poser clairement dès le début que la consommation est un mode actif de la relation non seulement aux objets mais à la collectivité et au monde, un mode d'activité systématique et de réponse globale sur lequel se fonde tout notre système culturel* ». Loin de n'être qu'une façon de se comporter qui se grefferait à un modèle social existant, l'acte de consommer est inséré dans un ensemble de pratiques fortement socialisées : consommation et culture sont désormais étroitement imbriquées.

---

<sup>1</sup> Ecrit par Mary Douglas et Baron Isherwood.



Depuis les années 2000, le marketing se trouve directement interpellé par les évolutions de ces pratiques de la consommation, qui le conduisent à s'affranchir de l'héritage dominant, fondé sur une logique économique et matérialiste, pour prendre en compte l'implication du consommateur au sein du processus. Désormais, le marketing s'inspire de disciplines connexes mariant les champs social et culturel, et la notion de collaboration irrigue la discipline. Preuve en serait que la « dernière tendance marketing fait du consommateur un producteur et ceci pour le plus grand bien de l'entreprise » (Bonnemaison et alii, 2006-2007).

Nous assistons en quelque sorte à un renversement de tendance : la société de production s'est transformée en société de consommation avec l'avènement d'une *modernité fluide* (Bauman, 2008), brouillant les repères rassurants et traditionnels du marché. Ce nouveau contexte implique le consommateur dans un système ouvert à plusieurs dimensions, complémentaires et fortement imbriquées : le système relationnel, le système institutionnel, le système médiatique, le système économique (de La Ville, 2005).

Et pourtant, cette implication du citoyen-consommateur dans la *sphère marchande* a déjà été largement pratiquée, depuis plusieurs décennies, au sein d'associations, de coopératives, de mutuelles, lieux de regroupement de personnes unies pour mettre leurs qualités humaines au service de la collectivité : il s'agit des bénévoles qui donnent *de leur temps*. Et ce capital temps, qui a sa contrepartie économique, même si elle n'est pas budgétairement comptabilisée, est une forme du *trésor collectif* qu'offre le bénévolat à la société toute entière (Bazin et Malet, 2009).

Toutefois, le contexte de libéralisation des marchés et la concurrence accrue entre les compagnies d'assurance traditionnelles et les mutuelles d'assurance ont conduit ces dernières à renforcer leur compétitivité. Ceci n'est pas sans conséquences sur le comportement des usagers de ces mutuelles, tant au niveau de la consommation (public mieux informé), que de la notion d'engagement (atténuation du sens de l'engagement collectif) et donc de l'idéal démocratique dont elles sont porteuses. En effet, « les années 1980-1990 seraient marquées par un désintérêt croissant des individus pour la chose publique. En fait, c'est à un renouvellement des formes d'engagement auquel on assiste, caractérisées tout à la fois par un affranchissement des appartenances et des affiliations partisans ou sociales ainsi que par une tendance à prendre la parole en son nom propre » (Ion, 2003).

Les individus sont dans des trajectoires sociales tellement différentes qu'il devient risqué de reconnaître une communauté de valeurs ; parallèlement, l'attachement aux contraintes institutionnelles traditionnelles semble perdre son caractère d'obligation. L'une des questions posées à ceux qui sont en charge de la destinée des mutuelles est celle de la représentativité ; car la société évolue, et avec elle, le sociétariat des mutuelles. Le fondement d'un système de gouvernance selon une conception démocratique repose sur la capacité à représenter « au plus

juste » les sociétaires. L'enjeu est de respecter cette diversité mais selon des modalités qu'il faut (ré)inventer.

Partant, nous nous proposons d'analyser en quoi l'originalité du modèle mutualiste, qui connaît une indéniable réussite économique reposant notamment sur la coopération de ses membres, peut nous éclairer sur la nature des liens scellés à travers cette coopération. Nous comptons ainsi décrypter, par la mise en œuvre d'une approche pluridisciplinaire, ce qui fait *l'alchimie* et la *valeur* d'une relation, dans le cadre des transformations socioculturelles intervenues dans le champ de la consommation. Dans cette perspective, nous nous inspirerons des approches menées par les économistes afin d'apporter un éclairage sur les dimensions marchandes de la valeur, et de celles menées par les anthropologues et sociologues quand il s'agira d'aspects identitaires et sociétaux, *hors marchand*.

La valeur de lien apparaît alors comme un concept *en tension*, c'est-à-dire au carrefour de plusieurs champs sémantiques. Fondée et enracinée dans la sociologie du don, la notion de valeur de lien utilise un cadre de pensée issu de l'univers du « non marchand », mais qui s'enracine également dans la « sphère marchande ». A cet égard, la théorie de « l'encastrement des deux sphères » (Polanyi, 1983 ; Granovetter, 1985) offre une clé de lecture pertinente. Il n'y a en effet pas d'échanges économiques ou sociaux « purs », ils sont hybrides et s'interpénètrent de façon continue.

Rappelons à ce propos les deux sens attribué au terme « commerce ». Le commerce, c'est d'abord un ensemble de transactions à caractère commercial, mais c'est également la relation humaine établie entre des personnes : ne dit-on pas de quelqu'un qu'il est « d'un commerce agréable » ? Et l'Alceste de la pièce de Molière (« Le Misanthrope ») de s'exclamer : « ...*Je veux me tirer du commerce des hommes...* »<sup>2</sup>.

Le lien et le bien se voient ainsi associés dans la même expression, preuve complémentaire de leur attachement dialectique.

---

<sup>2</sup> Molière (1667) « Le Misanthrope ou l'Atrabilaire amoureux » (extraits) :

« Non, vous avez beau faire, et beau me raisonner,  
Rien de ce que je dis, ne me peut détourner :  
Trop de perversité règne au siècle où nous sommes,  
Et je veux me tirer du commerce des hommes.  
Quoi ! contre ma partie, on voit, tout à la fois,  
L'honneur, la probité, la pudeur, et les lois :  
On publie, en tous lieux, l'équité de ma cause :  
Sur la foi de mon droit, mon âme se repose :  
Cependant, je me vois trompé par le succès,  
J'ai pour moi la justice, et je perds mon procès !  
Un traître, dont on sait la scandaleuse histoire,  
Est sorti triomphant d'une fausseté noire ! »

Dépasser la caractérisation simpliste du monde en deux pôles, le marchand et le non-marchand, nous amènera à envisager un schéma qui prenne en compte cette dualité, et à rechercher les caractéristiques d'une éventuelle projection de l'un de ces deux systèmes de valeurs vers l'autre.

La valeur de lien pourrait peut-être en constituer un trait d'union. Tel est le cœur de notre travail sur la valeur de lien.

Dans le contexte consumériste de la société postmoderne, il nous semble néanmoins que la valeur est conditionnée prioritairement par le rapport des sujets entre eux. Comment s'articulent alors les niveaux de valeur, celle que l'on porte aux choses et celle que l'on porte aux hommes et à leurs relations ? Quelles sont les racines du lien ? Quelles sont les conditions culturelles et organisationnelles qui favorisent l'émergence d'une valeur de lien ? Comment l'entreprise mutualiste peut-elle survivre, voire *résister de l'intérieur*, à la « généralisation » du lien par la sphère marchande dont elle est également un élément ?

Telles sont les questions qui sous-tendent notre recherche.

Ce travail de recherche, suscité par une problématique d'ordre managérial, interroge alors le concept de valeur de lien à travers des relations de nature interpersonnelle qui s'établissent entre l'assuré et sa compagnie d'assurance mutuelle, en l'occurrence le groupe Macif.

Et plus globalement, nous nous proposons d'analyser comment les entreprises d'assurance mutualistes peuvent mobiliser la valeur de lien en vue de réaffirmer leur identité d'institution démocratique et de rester des acteurs pertinents dans le champ concurrentiel exacerbé du secteur de l'assurance, dans un environnement sociétal en évolution rapide.

Telle est notre problématique de recherche.

## ***Enjeux et intérêts de la recherche : pour tenter quelles contributions ?***

Différents acteurs, qu'ils soient issus du monde de la recherche ou de celui de l'entreprise, sont concernés par ce travail.

Notre recherche vise tout d'abord à un approfondissement de nos connaissances du concept de valeur de lien, et à un élargissement de son champ d'application au domaine de l'entreprise d'assurance mutualiste. Mais ce travail nous conduira au-delà, car l'entreprise d'assurance mutualiste vit aujourd'hui une difficulté à assumer son identité d'institution transparente et démocratique. L'enjeu est pour elle de trouver les voies lui permettant de renouer avec un idéal démocratique, et de le rénover.

Sur le plan théorique, nous souhaitons apporter une contribution aux travaux en cours sur la valeur de lien, dans une vision élargie de l'échange. Cette recherche apporte un éclairage complémentaire à l'expérience de consommation telle qu'elle est actuellement étudiée dans le contexte d'un comportement « hédoniste » du consommateur (Addis et Holbrook, 2001) à partir de produits émotionnellement impliquants. En effet, de par sa nature, la consommation d'un produit d'assurance revêt un caractère obligatoire, non désiré, et en général source d'émotions négatives (le sinistre), spécificités singulières et *a priori* contradictoires avec celles d'un objet de consommation courante. L'étude de cette spécificité des produits d'assurance nous conduira à compléter les travaux menés actuellement sur l'expérience de consommation en marketing. Ce travail prolonge ainsi les développements les plus récents menés sur les *communautés de marque*, qui sont aujourd'hui les plus avancés pour appréhender la valeur de lien.

En proposant un élargissement des typologies de la valeur pour le consommateur en marketing telles que théorisées par Holbrook (1999) et Aurier et al. (2004), cette recherche devrait attiser la curiosité des chercheurs en marketing qui s'intéressent à la valeur créée lors de l'échange.

Sur le plan méthodologique, nous avons mis en œuvre une méthode de double analyse de contenu des données de l'enquête menée auprès de sociétaires et de salariés du groupe Macif. Cette méthode doit permettre d'interroger la représentation et l'évolution des valeurs mutualistes par les parties prenantes, et les motivations d'adhésion à une communauté liée par un contrat.

Sur le plan managérial, ce travail élabore des bases pour un « marketing mutualiste » et peut en cela concerner les responsables d'entreprise soucieux de mettre en œuvre une culture du lien, notamment auprès des personnels en contact avec leur clientèle.

Ce travail ouvre également la voie à un management mutualiste qui saurait impliquer les sociétaires dans la production du service, et à une réflexion plus poussée en matière de gestion des ressources humaines.

## *Structure de la thèse*

Cette thèse est organisée en trois parties :

- fondements théoriques et conceptuels,
- contexte et démarche de la recherche,
- présentation et discussion des résultats.

Dans la **première partie** sont établies les bases théoriques propres à étudier les transformations socioculturelles intervenues dans le champ de la consommation et par voie de conséquence, les nouvelles dynamiques de l'échange.

- Le **chapitre 1** traite des nouveaux rapports de pouvoir entre producteurs et consommateurs, générant des collaborations inédites et réinterrogeant la dialectique entre le « marchand » et le « non marchand ». Les transformations du lien social sont retracées à travers l'histoire des sociétés d'assurance mutualistes.
- Le **chapitre 2** est consacré à circonscrire notre objet de recherche : le concept de valeur de lien. Il a pour objectif de retracer son évolution, ses diverses manifestations et son inscription dans la sphère marchande, soulignant les apports et limites des recherches actuellement menées sur la valeur de lien.
- Le **chapitre 3** s'ouvre sur une brève histoire du marketing. L'objectif est de juger la pertinence de la mobilisation de la valeur de lien dans le champ du marketing – notamment celui des services-, et son extension à la sphère marchande, invitant à porter le regard de la consommation vers les *cultures de la consommation*.

La **deuxième partie** de la thèse détaille le contexte de la recherche et la démarche adoptée dans notre travail d'investigation.

- Le **chapitre 4** inscrit notre travail dans une perspective interprétativiste, qui s'appuie sur une méthode d'investigation qualitative. Les critères d'évaluation de la recherche ainsi que les techniques mises en place pour les respecter y sont également présentés.
- Le **chapitre 5** est consacré à notre terrain de recherche réalisé, au sein du groupe Macif, dont nous traçons une perspective historique. Nous y présentons notamment l'origine de notre intérêt pour la valeur de lien, montrant que l'entreprise d'assurance mutualiste constitue un terrain privilégié de développement de ce concept.
- Dans le **chapitre 6** nous détaillons la méthodologie utilisée et l'architecture de l'enquête y est explicitée. Nous présentons le principe d'analyse des données selon une double méthode d'analyse de contenu, d'inspiration étique et émique.

La **troisième partie** présente l'enquête proprement dite et en discute les résultats. Ensuite, un retour sur le processus de la recherche et les voies envisagées de poursuite clôt cette partie.

- Le **chapitre 7** détaille les résultats de l'enquête. Notre analyse s'appuie sur un travail de codage des données et de lecture empathique des entretiens. Elle conduit à une caractérisation de la valeur de lien fondée sur l'expérience vécue ; une typologie de « liens mutualistes » ainsi que les conditions d'apparition et les traits fondamentaux de la valeur de lien sont proposés.
- Le **chapitre 8** propose, au-delà d'une lecture empathique des entretiens, de confronter l'expérience vécue en regard de « l'idéal mutualiste » tel qu'il est affirmé dans les textes fondateurs et les documents fixant la stratégie du groupe Macif.
- Le **chapitre 9** est dédié à un retour sur le processus de la recherche et à une discussion des résultats de la recherche. Les implications managériales sont proposées, et des perspectives de voies de recherches futures y sont esquissées.

Enfin nous concluons ce travail par une synthèse des principales contributions.

**PARTIE 1. LA VALEUR DE LIEN : LES CLES DE  
NOUVELLES RELATIONS ENTRE ACTEURS DE LA  
CONSOMMATION**



Notre recherche trouve son ancrage dans les transformations socioculturelles profondes qui affectent la consommation, caractérisées par un développement très rapide des technologies, allié à une culture consommateur dominante.

Nous nous inscrivons ainsi dans la lignée des travaux ouverts par Hirschman et Holbrook (1992,1995), plaçant au cœur de leur réflexion l'idée que la consommation constitue une activité complexe à la fois culturelle, psychologique et identitaire, pleinement vécue par un consommateur de plus en plus en quête de sens, y compris dans ses actes les plus communs. La relation qui se noue entre producteurs et consommateurs constitue, en quelque sorte, un « révélateur sociétal ».

Du fait de l'élévation du niveau de vie et d'éducation, ceux-ci deviennent non seulement des partenaires dans un processus de coproduction, mais également des acteurs sociaux qui apprennent à vivre dans le contexte de nouveaux paradigmes relationnels (De Rosnay, 1995). Dans un contexte caractérisé par la fragmentation sociale, se manifeste un intérêt croissant pour reconnecter consommation et production au sein de nouvelles formes culturelles.

C'est donc en référence à cette transformation des modes de consommation, qui s'intègre à un mouvement plus vaste de « marchandisation des valeurs » (Cochoy, 2002) que se situe l'objet de notre recherche sur la valeur de lien.

Notre travail se focalise plus particulièrement sur une activité de service spécifique : celle des entreprises d'assurance mutualistes, caractérisées par leur réactivité face aux évolutions de la société et leur volonté d'en être des acteurs ; elles participent en quelque sorte à la construction sociale du marché. En effet, elles affirment un dessein social qui contribue à restaurer la solidarité, et par voie de conséquence la cohésion de la société.

Or cette solidarité est plus difficile à fonder car elle n'est plus, comme par le passé, ni assise sur une solidarité corporatiste, ni centrée sur des risques clairement identifiés. De ce fait, la confiance propre à l'homogénéité d'un groupe social face à un danger circonscrit, n'est plus garantie.

Ce contexte de profondes transformations socioculturelles nous conduit à envisager l'étude des entreprises d'assurance mutualistes de manière globale car les relations qui s'y établissent sont multipolaires et s'entrelacent dans une logique à la fois marchande et non marchande où prime le lien social : d'où notre interrogation sur ce qui fait lien.

Le **chapitre 1** met en lumière les transformations des modes de consommation de la société contemporaine, à travers la montée d'un consumérisme générant de nouveaux rapports de pouvoir entre producteurs et consommateurs. En marketing on assiste à une nouvelle « porosité des frontières » entre producteurs et consommateurs, qui s'expriment dans des collaborations inédites

(section 1). Ces rapports plus fluides entre partenaires de l'échange reconfigurent le régime du lien social, réinterrogeant la dialectique entre le « marchand » et le « non marchand », et confirmant la pertinence de « l'encastrement des deux sphères » (section 2). Les questions que soulève cette métamorphose du lien social se trouvent illustrées dans l'histoire du développement des sociétés d'assurance mutualiste, dont l'enjeu est de recréer une valeur de lien (section 3).

Le **chapitre 2** présente l'objet de notre recherche : le concept de valeur de lien. Nous ferons un retour sur le concept de valeur qui s'appuie classiquement sur les notions de valeur d'usage et valeur d'échange, et analyserons les typologies de la valeur consommateur (section 1). Puis nous reviendrons sur l'origine et l'évolution du concept de valeur de lien et sa mobilisation en marketing. Nous montrerons que ce concept a été circonscrit, mais sous une forme qualitative et malaisément opérationnelle, que nous avons qualifiée « d'objet fuyant » (section 3).

Le **chapitre 3** ouvre sur la manière dont la valeur de lien s'inscrit dans l'histoire du marketing (section 1), pour conduire à une nouvelle approche de la sphère marchande à travers les développements de la « *Consumer Culture Theory* » (section 2) et montrer tout l'intérêt de sa mobilisation dans les activités de service, ainsi que dans le champ de l'assurance mutualiste (section 3).

## Chapitre 1. LA DIMENSION SOCIALE DU MARCHÉ, LE CAS DES SOCIÉTÉS D'ASSURANCE MUTUALISTES

Le lien social est souvent présenté à travers une vision dichotomique entre, d'un côté la sphère marchande qui serait réservée à la production et à la consommation et de l'autre, la sphère sociale et non marchande centrée sur la famille, les relations d'amitié, l'engagement associatif, ... . Or, cette vision schématique ne permet pas d'appréhender le lien social contemporain, multiforme et fragilisé, progressivement construit en des lieux d'échange multiples.

S'interroger sur le lien social conduit à s'interroger plus globalement sur l'*échange*, son contenu, ses formes, sa signification.

Dans leur « Esprit du Don » (1992) Godbout et Caillé s'efforcent de nous convaincre que la compréhension de nos sociétés serait grandement améliorée si, au lieu du modèle « *rationnel-utilitariste hégémonique* », les économistes et l'ensemble des analystes en sciences sociales faisaient une place au *modèle du don*, un modèle bien plus présent dans la vie sociale qu'il n'y paraît, y compris au sein de l'entreprise. Selon les auteurs, « *intégrer le don à l'analyse ne permettrait pas seulement d'enrichir la compréhension de la société, cela rendrait aussi la société plus conviviale* ». Dans cette perspective, l'objet de notre recherche sur la valeur de lien se situe « *entre marchandisation* » et « *démarchandisation* », « *dans l'encastrement de ces deux sphères* » (Polanyi, 1983 ; Granovetter, 1985, 2000 ; Testart, 2001 ; Chantelat, 2002), dans un « *entre-deux* » remettant au cœur du débat la problématique du lien social.

Dans un premier temps, nous reviendrons sur un phénomène social en rapide évolution, à savoir la notion de coproduction, révélant les nouveaux rapports de force entre producteurs et consommateurs, notamment dans le secteur des services. Ces considérations nous permettront de mieux comprendre ce qui se construit entre les acteurs de l'échange, à travers la notion de lien social, remettant en cause les frontières traditionnelles du marché, mettant à jour de nouvelles modalités d'interaction. Enfin, nous reviendrons sur le lien social, ses transformations et les enjeux qu'il sous-tend, plus particulièrement celui de démocratie, dans un environnement social en recomposition.

## Section 1. Les nouveaux rapports entre producteurs et consommateurs

« Dès 1815, l'économiste Henri Storch évoquait la nécessaire coopération entre producteurs et consommateurs » (Dujarier, 2008). Plus tard, Victor Fuchs (1968) reprendra cette idée, montrant que le consommateur peut contribuer à la production dans les économies de services. Mais l'économie des services ne connaîtra un véritable développement qu'à partir des années 1980. Gadrey (1996), notamment, défend l'idée que « *le passage de la production à la coproduction change la nature de l'économie des relations de production* » (De Bandt et Gadrey, 2000), soulignant l'intérêt qu'il y aurait à mener des études sur cette « production servicielle » qui renouvelle les cadres conceptuels classiques (Dujarier, 2008).

On assiste dès lors à une remise en cause du traditionnel clivage producteur / consommateur, substitué par l'émergence d'une nouvelle classe de clients « connaisseurs et passionnés » (selon les termes de Cova), désirant s'impliquer dans les activités de coproduction, redessinant ainsi le sens de la rencontre de l'offre et de la demande. La coproduction permettrait au consommateur d'être l'artisan de sa propre expérience et l'enjeu de l'entreprise serait de le guider vers une expérience de consommation satisfaisante aboutissant au respect de la qualité du produit. Dans ces conditions, la coproduction peut devenir une source de co-création de valeurs communes, telles que présentée à travers la *Service Dominant Logic* (Vargo et Lusch, 2004) et conceptualisée par la *Consumer Culture Theory* (Arnould et Thompson, 2005).

Nous reviendrons tout d'abord sur la rupture producteur-consommateur qui est à l'origine du modèle de notre société de consommation actuelle et à travers elle nous présenterons la trilogie de Hirschman (1970) et l'inscription du mouvement consumériste dans notre société contemporaine. A partir de ces développements nous reviendrons sur le phénomène de « porosité des frontières » entre production et consommation et les enjeux qu'il sous-tend.

### **1.1 La rupture producteur-consommateur, aspects économiques et sociologiques**

« *Nous vivons dans une société de consommation, dit-on. C'est vrai. Mais pas encore dans une société de consommateurs. Ceux-ci sont les figurants muets d'une pièce dont ils sont pourtant censés être le personnage* ».

Celui qui prononce ces paroles n'est pas un militant consumériste<sup>3</sup> mais Valéry Giscard d'Estaing, alors ministre des finances. Il propose dans ce même discours prononcé le 6 octobre 1972 à l'inauguration du premier salon international de la consommation à Paris « *qu'enfin le consommateur devienne un partenaire à part entière de la société économique et sociale française* ».

Cette déclaration permet de mesurer l'évolution de la politique de consommation en France dans la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle. Le cadre dans lequel ce propos est tenu souligne la cristallisation de l'élan consumériste dans la France des années 1970. Dans le même temps ce discours indique, par son style, la manière dont les consommateurs sont alors perçus : un enjeu symbolique pour les luttes politiques.

Outre-Atlantique le président J.F. Kennedy annonce aux consommateurs le « *droit à la sécurité* », le « *droit d'être entendus* », le « *droit d'être informés* » et le « *droit de choisir* ». Ralph Nader (1965), alors jeune avocat, lance le mouvement consumériste en dénonçant publiquement les défauts de la 'Corvaire' de General Motors (un modèle dans lequel la sécurité du véhicule est négligée, au profit de son apparence).

Dans les années 1970, ce contexte a favorisé la montée et la reconnaissance d'un pouvoir politique des consommateurs (actions collectives des consommateurs, mouvements sociaux et participation active dans des associations), stimulant, par là-même, le développement de recherches en sciences sociales.

De nouvelles formes de « *consumérisme politique* » ré-émergent aujourd'hui ; ainsi, à côté des formes conventionnelles d'expression, telles que militantisme et vote, se développent des formes alternatives de participation à des réseaux informels, l'organisation de contre-manifestations traduisant l'expression par les consommateurs d'un choix de producteurs et de produits, sur la base de considérations éthiques et politiques (Micheletti *et al.*, 2003). Ces formes alternatives peuvent prendre la forme du boycott ou du « *buycott* »<sup>4</sup>.

### ***1.1.1 De l'évacuation du modèle communautaire...***

C'est dans ce contexte que se dégagent les lignes de force de la rupture producteur- consommateur propre à la modernité, marquant le passage d'une économie basée sur la production à une économie fondée sur la consommation prenant en compte l'expression des désirs des consommateurs. Cette

---

<sup>3</sup> A l'origine le consumérisme est défini comme « la protection des droits et intérêts du consommateur par l'intermédiaire d'associations, d'actions collectives » (Le nouveau Petit Robert 2007).

<sup>4</sup> Ce néologisme formé de « buy » et de « boycott » signifie que les consommateurs achètent un produit particulier pour soutenir une cause (comme les cafés du commerce équitable par exemple).

rupture producteur-consommateur est la rupture fondamentale sur laquelle s'est édifiée la société moderne comme alternative aux modèles communautaires ; ainsi, l'évolution récente des pratiques de consommation s'exprime par le développement d'un consumérisme individualisé.

Pour illustrer la dimension politique prise par ces nouvelles formes du consumérisme, nous mobiliserons la trilogie de Hirschman (1970), dite : « *Exit, Voice, Loyalty* » qui montre comment le citoyen peut réagir face au marché. En effet, l'une des caractéristiques de la modernité est la possibilité pour l'individu de se retirer (i.e., *Exit*) d'une interaction qui ne lui convient pas (dans ce cas le consommateur change de fournisseur) ou bien de prendre la parole (i.e. *Voice*) pour faire savoir sa désapprobation. C'est cette réaction, l'expression des citoyens, qui est souvent retenue pour expliquer le développement du consumérisme et son rôle dans l'économie.

La troisième catégorie (*Loyalty*) relève du domaine politique, c'est le concept qui introduit la confiance (la loyauté) et fonde les deux autres. Le concept de *loyalty* se réfère à une expérience d'appartenance à un groupe ou à une société (Godbout, 2007:100) ; c'est le fondement du lien social. Or, ce que nous dit Godbout (2007 : 101) c'est que dans la société moderne, ce modèle, d'essence communautaire, a été remplacé par la rupture producteur-usager et l'apparition de *exit* et *voice*, transformant ainsi l'utilisateur en consommateur exigeant ... . De ce fait la valeur est définie par le désir des consommateurs (Godbout, 2007).

### **1.1.2 ... A la prééminence des désirs des consommateurs**

Ainsi, un glissement s'est opéré. D'abord le développement d'un consumérisme lié à une dimension politique dont témoignent des actions militantes et le soutien historique apporté par différents syndicats (CFDT, FO, CGT, FEN) aux associations de consommateurs siégeant au Conseil National de la Consommation, puis ce « consumérisme politique » a évolué vers un consumérisme d'ordre privé, « pour soi ». C'est notamment l'analyse de Boltanski et Chiapello (1999) qui montre la capacité des entreprises à intégrer cette critique consumériste (en proposant par exemple des services consommateurs).

De même, de Singly (2003) montre que l'économie de marché contribue à métamorphoser le lien social, modifiant alors la problématique consumériste par la prise en compte de la montée de l'individualisme et de la liberté de choix des personnes. Ici, le consumérisme présente le consommateur comme un « homo-economicus » : « *il y a une prééminence économique et morale du consommateur sur le producteur* »<sup>5</sup>. Dans un système piloté par la tyrannie des préférences et des désirs des consommateurs (« le client est roi », dit-on communément), « *la priorité est accordée à la production de marchandises* » (Godbout, 2007 : 84) puisque tout est évalué par référence à l'utilité,

---

<sup>5</sup> Charles Gide cité par Goux J.J. (2000 : 74) « Frivolité de la valeur. Essai sur l'imaginaire du capitalisme », Blusson, Paris.

visant donc à tout « *marchandiser* ». On se trouve là dans un système d'équivalence dans lequel la valeur des biens s'apprécie uniquement à l'aune de leur valeur monétaire, limitant par là-même l'expression du lien.

Primauté, donc, du bien sur le lien.

L'éthique marchande consiste à répondre aux désirs exprimés par le marché et dorénavant l'entreprise doit prendre en compte l'avis des consommateurs y compris dans le gouvernement d'entreprise (RSE, développement durable, notion de performance sociétale, ...). Et comme nous le verrons, le marketing a aussi intégré les critiques consuméristes, parfois de façon contradictoire : à la fois participation à la *marchandisation du monde*, mais nécessité de prendre en compte les critiques portant sur le sens à donner à la consommation. La force de l'idéologie marchande c'est d'avoir pris acte de l'incertitude qui s'installe au cœur de ce qui circule, corollaire de cette rupture producteur-consommateur.

Mais ces exigences du consommateur vis-à-vis de l'entreprise vont au-delà de simples ajustements relationnels dans la relation de service puisque « *le client se met au travail* » (Dujarier, 2008), venant alors « brouiller les frontières ».

## **1.2 De la rupture producteur-consommateur à la co-crétion**

L'implication des consommateurs à l'acte de production s'inscrit dans un « paradigme émergent » des marchés où le consommateur devient un contributeur et un créateur (Pitt et *alii.*, 2006). En effet, en référence à la vision et à l'intuition d'Alvin Toffler (1980), notre économie voit l'avènement des « *prosommateurs* », qui connecterait les deux mondes de la consommation et de la production considérés jusqu'à présent comme disjoints.

### **1.2.1 *Clarification des concepts de coproduction et de co-crétion***

Le consommateur a toujours participé à la production notamment celle des services. Toutefois, cette participation est devenue de plus en plus active, voire proactive et perturbatrice pour les entreprises. En effet, dans un contexte où la relation prédomine et les techniques de communication se sont démultipliées, le processus d'échange tend à associer production et consommation.

La coproduction est un terme global désignant la participation du client au processus de production et de mise sur le marché ; il a été mobilisé principalement dans le domaine des services, où la

participation du client à la réalisation de l'offre est d'usage courant. A l'extrême, la coproduction fait travailler le consommateur au profit de l'entreprise (Dujarier, 2008).

La co-création est caractérisée par une participation du consommateur en amont de la conception de l'offre. Cette implication constitue pour l'entreprise une source d'information qui permet d'adapter ou de réadapter l'offre en intégrant ces informations dans le processus organisationnel d'élaboration de l'offre (Curbatov, 2002). Ce qui est singulier dans la co-création de valeur c'est la reconnaissance des compétences des consommateurs qui oblige l'entreprise à partager sa propre expertise et à prendre en compte *l'Autre*, non pas en apprenant *sur* lui, mais en apprenant *de* lui, de son expertise, de son expérience, créant ainsi de nouveaux enjeux relationnels.

Les théories marketing se sont emparées de ces nouvelles tendances du marché, en particulier à travers l'article de Vargo et Lush (2004) dont le support théorique repose sur la *Service Dominant Logic (SDL)*<sup>6</sup>. Une autre approche est celle du *Consumer Made* qui renvoie au désir de création individuelle ou partagé des individus (Cova, 2008)<sup>7</sup>.

On assiste donc à la fois à une extension et à une généralisation de ces activités de marketing collaboratif et de co-création dans les services, qui se sont déployées sous des formes diverses depuis les années 1980, contribuant à estomper les frontières entre producteurs et consommateurs.

### 1.2.2 *Diversité de formes de collaboration*

Cette « mise au travail du consommateur » n'est pas nouvelle et d'après Dujarier (2008) elle s'est déjà manifestée, notamment à travers la généralisation des distributeurs automatiques, le self service et le développement des nouvelles technologies, qui conduisent à un mouvement d'externalisation et de délégation des tâches au client.

Cova et Ezan (2008) ont identifié plusieurs courants relatifs au « consommateur-collaborateur », qui permettent de mieux cerner cette nouvelle « confusion des rôles ». Ces courants ne participent pas d'une théorie unifiée mais doivent plutôt être compris comme une mosaïque d'éclairages visant à

<sup>6</sup> « L'idée de base de la SDL est que le marketing s'est construit à l'origine sur le modèle économique de l'échange de produits manufacturés : des ressources tangibles avec une valeur d'usage sont échangées au cours des transactions entre producteurs et consommateurs. L'autre idée forte de la SDL est que le marketing des services qui a émergé à partir des années 70 et qui a ouvert la voie aux approches de marketing relationnel est lui aussi construit sur le même modèle hérité de l'économie : les services y sont compris comme un type spécial de produit échangé car intangible.

L'utilisation du mot « service » au singulier dans le vocable Service Dominant Logic veut ainsi rompre avec cette approche hybride et insuffisante : alors que le pluriel « services » renvoie à une production d'un type spécial (une servuction !), le singulier « service » indique le processus de faire quelque chose pour et surtout avec quelqu'un. Il ne s'agit plus de faire du marketing vers les consommateurs (market to) mais de faire du marketing avec les consommateurs (market with). » (Cova, 2008)

<sup>7</sup> Une définition managériale du Consumer Made est fournie par le cabinet de tendances Trendwatching « le phénomène de création par les entreprises de produits, de services ou d'expériences en collaboration étroite avec des consommateurs créatifs et expérimentés, en exploitant leur capital intellectuel, et en leur donnant en échange la possibilité de donner leur avis (tout en les récompensant pour ça) sur ce qui devrait être conçu, produit, développé, mis en service ou transformé par l'entreprise ». Le Consumer Made apparaît ainsi comme une stratégie d'outsourcing d'idées chez les consommateurs de la part des entreprises qui prend appui sur le processus de co-création de valeur entre les consommateurs et les entreprises.



appréhender un phénomène pluriel en construction. C'est ainsi qu'on peut identifier (Cova et Ezan, 2008 : 69)

- Le courant dit des « *lead users* » ou de l'innovation collaborative qui attribue un rôle créatif à une catégorie spécifique de consommateurs ;
- La création de services basée sur une coproduction ;
- La constitution de communautés/tribus de consommateurs autour d'une marque-passion (exemple classique de Harley-Davidson) ;
- Le « *consumer empowerment* » qui s'attache à rééquilibrer au profit du consommateur les pouvoirs dans la relation consommateur/producteur ;
- La « *consumer agency* » directement issu des travaux de la *Consumer Culture Theory* qui fait du consommateur un agent narratif de son expérience de consommation ;
- Le « *working consumer* » qui pointe du doigt les problèmes liés à la co-création et notamment le risque d'une double exploitation des consommateurs.

### **1.3 Emergence de nouveaux enjeux**

Ce qui se joue dans cette porosité des frontières entre producteurs et consommateurs c'est l'émergence d'un nouveau type de consommateur qui participe à la création du marché, et par là-même à la création de valeur. La valeur des produits, des marques, ou du service élaborés, résultent de ce travail immatériel fourni par le consommateur, le plus souvent à titre bénévole. Celui-ci produit une « valeur supplémentaire » parce qu'il y a investi une partie de lui-même sous forme de temps, d'émotions, d'expérience, d'expertise. Il y a là création d'un « potentiel de valeur de lien » incrusté dans la co-création de valeur.

L'échange devient désormais bilatéral : les clients sont de plus en plus appelés à « se vendre » et il faudra savoir les « acheter » sous peine de se faire exclure du marché (Gille, 2006). Le consommateur représente une valeur que l'économie marchande cherche à capter, c'est-à-dire la « promesse d'achat » qu'il représente, bâtie sur la valeur de ses fournisseurs comme l'a montré Pierre-Noël Giraud (2001). Ce phénomène est amplifié par l'essor des nouvelles technologies qui bousculent bon nombre de conceptions stratégiques en vigueur.

Cette économie de marché devient alors un nouveau « facteur de socialisation ».

## Section 2. Au cœur de la dialectique « marchand / non marchand » : le lien social

Michel Henry (1990 : 112) disait de l'échange qu'il est « *sans doute le premier grand problème théorique affronté par l'humanité* »... En effet, s'intéresser au lien social pose une double interrogation : qu'est-ce qui constitue le ciment des échanges, c'est-à-dire qu'est-ce qui fait lien ? Quelle est la nature des échanges entre les personnes impliquées dans la relation, c'est-à-dire qu'est-ce qui s'échange ?

Répondre à ce questionnement revient à convoquer deux disciplines : la sociologie et l'économie, comme les deux visages de la problématique du lien social. Le tracé d'une frontière entre un univers qui serait marchand et un autre qui ne le serait pas est illusoire, tant les interactions qui relèvent de la sphère marchande sont toutes entières imprégnées de références culturelles et sociales. En effet, les activités marchandes, sont, selon le terme consacré « encastrées » dans une réalité sociale qui les investit, les informe, les innerve.

### **2.1 De la séparation à l'encastrement des deux sphères de l'économique et du social**

De prime abord, échange marchand et lien social paraissent antinomiques. Alors que dans l'échange non marchand (troc et échange, cadeaux et dons, ...), les choses valent d'abord ce que vaut la relation, dans l'échange marchand, les choses échangées sont censées se valoir ; d'ailleurs l'échange marchand a souvent été perçu comme une menace pour les sociétés fondées sur la prééminence du lien social (par exemple les sociétés lignagères). Pourtant, ce type d'échange revêt également une dimension sociale et peut même dans certaines circonstances être le moteur d'une sociabilité. En effet, le marché se présente comme un lieu combinant des dimensions à la fois économiques et sociales, tel que cela a été formalisé dès les années 1970 à travers la Nouvelle Sociologie Economique (NSE).

#### ***2.1.1 Dualité des liens sociaux, dualité des formes de l'échange***

Dès son origine, la sociologie se penche sur les typologies des liens sociaux. Elle a traditionnellement abordé le lien social à partir de modèles binaires : communauté et société

(Tönnies (1887[2001])<sup>8</sup>, solidarité organique et solidarité mécanique (Durkheim, 1991), liens primaires et liens secondaires (Park et l'Ecole de Chicago)<sup>9</sup>.

Le type de lien conditionne le type d'échange, le type de circulation (Godbout, 2007). Selon l'auteur, lorsque la relation est voulue pour elle-même, (lien primaire), ce qui circule tend prendre la forme du don. Inversement, lorsque le lien à l'autre est instrumental (lien secondaire), la circulation marchande tend plus naturellement à s'imposer. L'intérêt est, pour ainsi dire, la « marque de fabrique » du rapport marchand.

Mais il serait inexact de conclure de ces affinités qu'il existe un rapport univoque entre un type de lien et un type de circulation ; en effet, l'échange revêt différentes formes, depuis l'échange « purement » marchand jusqu'à ses formes extrêmes non marchandes.

On distingue classiquement trois formes principales d'échange, fondées respectivement sur l'intérêt, la confiance, la réciprocité<sup>10</sup> :

- a) L'intérêt. Dans cet esprit, l'échange permet de se procurer les biens et services que l'on ne peut produire soi-même. C'est Adam Smith (dans son œuvre « La richesse des Nations » (1776, [1991]) connu pour sa célèbre métaphore de *la main invisible du marché* qui, en portant son attention sur l'échange marchand, y voit la source de la richesse des nations. A sa suite, une tradition d'économistes modélise le fonctionnement de l'économie de marché en partant de l'hypothèse d'individus rationnels, échangeant entre eux en vue de maximiser leur satisfaction.
- b) La confiance. L'échange exprime l'existence d'une relation de confiance ou de fidélité entre les partenaires de l'échange. Karl Polanyi fait la distinction entre les relations de place de marché (où les échanges sont strictement économiques et ne se prolongent pas au-delà du paiement) et les liens de clientèle. Ces derniers sont fondés sur la fidélité et inscrits dans la durée et s'observent dans tous types de relations marchandes. Dans la perspective tracée par Polanyi, l'échange marchand ne relève pas de la seule sphère économique, il est « encastré » dans le social.
- c) La réciprocité. L'échange naît de l'obligation de rendre d'une façon ou d'une autre, ce que l'on a reçu d'autrui. Marcel Mauss (1924) met en avant la théorie maorie du *Hau* selon

<sup>8</sup> A travers la distinction entre communauté et société, Tönnies distingue les sociétés fondées sur la parenté, le voisinage, l'amitié, des sociétés caractérisées par « l'acte sociétaire type », l'échange qui met en rapport les individus étrangers les uns aux autres.

<sup>9</sup> Robert Ezra Park (1864-1944) est un sociologue américain, à l'origine d'un courant de pensée apparu dans le département de sociologie de l'université de Chicago. Il s'intéresse notamment aux effets dépersonnalisants de l'économie sur le comportement collectif des citoyens, et compare la ville au centre nerveux d'un organisme social. Pour Park, « liens primaires » (relevant de l'instinct et des institutions socialisantes primaires – famille, école, église-) et « liens secondaires » (relevant de la rationalité) sont en tension. Les premiers pourraient créer une fusion des intérêts, une transcendance de l'individu, un « nous », mais se voient supplantés par les seconds du fait du développement accéléré des moyens de communication. La ville dissout l'ordre moral des liens primaires.

<sup>10</sup> D'après Allemand S. (1999) « Echange et lien social », Sciences Humaines, N93 (avril) : 23

laquelle quelque chose de la personne du donneur passe dans l'objet donné et doit revenir à lui... Ici, les échanges revêtent une dimension symbolique. C'est à partir de l'analyse des échanges de dons que Mauss forge la notion de *fait social total*. A sa suite, un courant d'anthropologues transposera l'analyse en termes de don/contre-don aux sociétés modernes ; il s'agit des anthropologues et socio-économistes réunis autour de la revue du MAUSS<sup>11</sup> d'Alain Caillé.

### 2.1.2 *L'économie encastrée dans la société ou la Nouvelle Sociologie Economique*

Dès les années 1970, les activités économiques ont été investies par des sociologues qui en font l'un des lieux privilégiés de leurs enquêtes ; citons ici Weber, Marx ou Durkheim, que l'on s'accorde en général à reconnaître comme des pères fondateurs de cette discipline, plaçant l'économie au cœur des faits de société.

Dans les années 1980, un article célèbre de Mark Granovetter (1983)<sup>12</sup> marque le véritable point de départ de la « nouvelle socio-économie » en contestant l'alternative trop rigide entre l'homme économique et l'homme social. L'auteur défend que si les agents économiques sont bien motivés par leur intérêt personnel, ils n'en évoluent pas moins dans des « réseaux sociaux » qui encadrent leurs choix. Selon ce paradigme de l'encastrement, les liens sociaux seraient préalables aux échanges économiques. La condition du maintien de la relation d'échange marchand et de son efficacité économique réside alors dans la capacité des acteurs à créer des relations personnelles continues, stables et affectives, elles-mêmes génératrices de confiance (Chantelat, 2002 : 522). Dans cette perspective, « *il s'agit d'affirmer que l'action économique est toujours socialement située, elle n'est pas indépendante du lien social* » (Chantelat, 2002 : 522).

Ainsi, le lien social irrigue tous les marchés et toutes les formes de relations. En effet, la Nouvelle Sociologie Economique (NSE) « *fait commencer la société avec les relations 'intimistes' fondées sur la convivialité, la continuité et la stabilité* » (Chantelat, 2002 : 530). Or, comme le souligne Vandenberghe (2001) « *la société ne commence pas avec le lien émotionnel et durable, elle est « graduelle » et se révèle « partout où des hommes se trouvent en réciprocity d'action et constituent une unité permanente ou passagère* ».

Mais Caillé (1993) pousse plus loin le principe de l'enchâssement. Pour l'auteur, l'économique est enchâssé dans le méta-économique, dans le politique, dans la culture et dans le social ; c'est à dire

<sup>11</sup> Mouvement Anti-Utilitariste en Sciences Sociales créée en 1981.

<sup>12</sup> Granovetter M. (1983) "The Strength of weak ties. A network theory revisited", in R. Collins (dir.), *Sociological Theory*, Jossey-Bass, San Francisco, 201-233. Dans sa célèbre enquête sur "la force des liens faibles", l'auteur montre comment divers types de relations sociales jouent un rôle déterminant dans la recherche d'emplois sur le marché du travail.

dans la socialité secondaire. Ces encastresments successifs de l'économie aboutissent *in fine* à une indétermination des imbrications : « *Chacun de ces ordres servant de contexte à l'ordre économique doit à son tour être contextualisé* ».

La thèse de l'encastrement est à bien des égards, ambivalente. Ainsi, si les phénomènes marchands ne sont jamais dégagés de toute dimension sociale, symétriquement, cette thèse suppose que des phénomènes *a priori* exclus de la sphère marchande sont susceptibles d'y être versés : où situer alors des actes tels que le don d'organes ?

### 2.1.3 **Reconstruire les frontières, la mobilisation du don**

La perméabilité de l'économie aux phénomènes sociaux se manifeste aussi à travers des phénomènes tels que le don, l'associatif, la confiance, qui se trouvent au cœur des échanges qui fondent l'économie marchande. C'est par ailleurs ce qu'affirme Perroux (1960 :1) arguant que les sociétés marchandes ne se sont jamais développées avec les seules recettes de l'économie à base de marché : « *toujours l'échange qu'elles ont connu a été perméable à la contrainte et au 'don'* ». Ces propos se réfèrent aux travaux de Drucker « *qui annonce la fin de l'homme «économique* » et de Huxley, à sa suite, qui affirme que « *nous sommes entrés dans l'ère de l'homme social* » » (Perroux, 1960 : 3).

#### a) Don, échange non-marchand, échange marchand<sup>13</sup>

Selon Testart (2001) il faut raisonner, non sur une dualité marchand/non marchand, mais sur un triptyque : don/ échange non-marchand/échange marchand. A cet égard, l'auteur rappelle que lors d'échanges d'objets dans certaines sociétés primitives (Mauss, 1924), la condition préalable à l'échange est d'entretenir une relation d'amitié avec un partenaire, mais conditionnée par la réciprocité différée et limitée dans le temps (échange de brassards et colliers, entrée dans un système de dettes mutuelles). C'est pour cette raison qu'il s'agit d'un échange non marchand, et non d'un don, puisque pour ce dernier le retour est second et que le donneur accepte qu'il puisse ne pas y avoir de contre-don.

Pour différencier l'échange marchand de l'échange non marchand Testart (2001 : 725) retiendra comme critère « ce qui *commande* cet échange ».

Dans l'échange marchand, explique-t-il, c'est le rapport aux choses qui commande le rapport aux personnes : dans ce cas, « *la marchandise est un objet à propos duquel la décision d'échange a*

<sup>13</sup> D'après la tripartition proposée par Testart (2001) « Echange marchand, échange non marchand », *Revue Française de Sociologie*, 42, 4, 719-748. Nos réflexions s'appuient sur une analyse réalisée par François P. (2008) "Sociologie des marchés", Armand Colin, Paris.

*déjà été prise, la réalisation de l'échange ne dépendant que des termes de l'échange (le prix, le fait de trouver un acquéreur, etc.). La réalisation de l'échange ne dépendant pas de la personne de l'acheteur, elle ne suppose pas entre eux un rapport préalable » (Testard, 2001 :726).*

Dans l'échange non marchand, au contraire, l'échange ne pourrait avoir lieu s'il n'existait pas de liens qui préexistaient entre les acteurs de l'échange. C'est la relation entre les hommes qui rend possible l'échange de choses, c'est, selon la formule de Testard, « *le rapport entre les hommes qui commande le rapport aux choses* ».

Les tenants du MAUSS posent que, au-delà de la dichotomie marchand / non-marchand, le don est un « *système social en soi* », c'est pour cela qu'il n'y a pas lieu de l'opposer à d'autres formes de relations (intéressées), économiques (le marché) ou encore de pouvoir (l'Etat), car le don leur est antérieur. L'échange repose avant tout sur un réseau de confiance, duquel les acteurs peuvent se retirer du fait de l'acceptation ou du refus du don/contre-don. Le don est le lien social par excellence, et sa définition est très large « *puisque'il sert avant tout à nouer des relations, il est au service du lien* » (selon les termes de Godbout et Caillé, 1992). Il permet aux acteurs d'entrer ou de se retirer du lien social, mais en même temps il les inscrit dans un lien durable.

On constate donc que l'échange est une notion polysémique puisque ce sont aussi bien des symboles, des services, des informations ou encore des émotions qui peuvent constituer le ciment de l'échange, « *faire tenir la société* ».

La société marchande se justifie donc par un prolongement et un accompagnement social. A cet égard, à partir des années 1980, le champ de la consommation et la recherche sur le consommateur, sous l'impulsion des travaux d'Hirschman et Holbrook (1982), ont eux aussi dépassé le cadre cognitif d'investigation à travers le paradigme expérientiel en s'ouvrant à des préoccupations d'ordre sociétal.

Et notre recherche sur la valeur de lien témoigne de la pertinence d'un dépassement des dimensions marchandes et non marchandes de l'échange ; ce serait peut être dans cet entre-deux que se trouverait l'expression la plus aboutie du lien social.

b) Le courant de l'économie plurielle ou « sous les échanges, le don »

S'il n'est plus à démontrer que le contexte social irrigue l'économie, on en vient à une autre dimension de l'échange : *la confiance*. Economique, l'échange marchand revêt donc également une dimension sociale. La question est de savoir si la dimension économique ne l'emporte pas du fait de la monétarisation et la marchandisation de la société (Perret, 1999).

C'est en réponse à ce type de questionnement que des analystes de la société - économistes, sociologues - ont porté leur attention sur d'autres formes alternatives de l'économie : il s'agit notamment du secteur des activités sans but lucratif, et plus particulièrement du secteur associatif -ou tiers secteur- auquel sont rattachées les entreprises d'assurance mutualistes.

Cinq auteurs (Aznar, Caillé, Laville, Robin, Sue, 1998) ont souligné l'impasse que représente l'économie de marché, en termes de création d'emplois. Pour ces auteurs, il est temps d'opposer une autre cohérence au modèle actuel, en mettant simultanément en œuvre trois logiques : la réduction du temps de travail, un revenu social garanti et le développement d'activités ne relevant ni du marché ni de l'Etat : « *économie solidaire* », « tiers-secteur », et toutes formules à base associative .

Pour Laville, l'économie solidaire constitue une troisième composante de l'économie, aux côtés de l'économie de marché et du secteur public. De l'avis de nombreux analystes<sup>14</sup> du tiers-secteur, c'est de ce lieu qu'émergeront de nouvelles formes sociales inédites, et même la société de demain (Donati, 1996 ; Wolfe, 1989, cité par Godbout (2008 : 341) in P. Chaniel (dir.) « La société vue du don », La Découverte, Paris).

Le développement d'une économie du tiers-secteur répond aux aspirations de nouveaux consommateurs-citoyens, à la fois attentifs à une offre de produits respectueuse de l'environnement et soucieux d'être associés à son processus de production. Ces nouvelles aspirations, individuelles ou collectives, trouvent leur origine dans un ensemble d'interrogations (interrogation bioéthique, dégradation de l'environnement, montée des inégalités sociales, chômage, scandales financiers ...), qui conduisent à porter un autre regard sur la légitimité de l'entreprise.

Dans cet esprit, il est remarquable de souligner le cas des Systèmes d'Echanges Locaux (SEL) ou les échanges du savoir. Les SEL constituent des « laboratoires » intéressants en raison de la finalité des liens qui sont tissés entre les acteurs : ce sont des liens de dette fondés sur de la confiance, et le lien financier n'est qu'une traduction du lien social.

## **2.2 Le lien social en question dans un environnement fragmenté**

Expression abondamment utilisée, le lien social<sup>15</sup> est ce qui permet aux individus de vivre ensemble et de "faire société". Il peut ainsi faire référence à trois entités : (a) les relations concrètes

---

<sup>14</sup> Notamment l'économiste Bernard Maris.

<sup>15</sup> D'après Baune L. (2007) « Le lien social, ciment du vivre ensemble », *Alternatives économiques* (septembre).

que les individus entretiennent entre eux, avec leur famille, leurs amis, leurs collègues leurs voisins... ; (b) les mécanismes de solidarité et de redistribution mis en œuvre aux différents échelons de la structure sociale ; (c) les normes, règles, valeurs et identités qui façonnent le sentiment d'appartenance collective.

Comment fait une société pour "tenir" et ne pas se déliter lorsqu'elle est composée de groupes hétérogènes, dont les positions, les intérêts et les convictions divergent ?

Le lien social est l'expression mobilisée par les sociologues pour répondre à cette question. C'est lui qui permet aux sociétés de perdurer. Il est le ciment de la société, c'est-à-dire l'ensemble des relations, des normes et des valeurs communes qui lient les individus les uns aux autres, les rendent solidaires et assurent la cohésion sociale. Selon Cohen-Emerique (1993) « *le lien social se fonde sur l'élaboration de compromis ou chacun reconnaît l'autre, et va créer de nouveaux espaces d'élaboration de ces liens* ». Composante essentielle de la qualité de vie et de l'épanouissement des individus, le lien social n'est pas mesurable en tant que tel, mais résulte du tissage de nombreux fils composant, précisément, le « tissu social ». Or ce tissu se fragilise, le lien social se délite pour se recomposer sous de nouveaux traits... .

### **2.2.1 La « crise » du lien social : du délitement à la recomposition**

La crise du lien social se révèle à travers certains facteurs ayant trait autant à la sphère privée qu'à la sphère publique. On déplore ainsi la « perte de repères », « l'affaiblissement des valeurs » ou encore les multiples « fractures sociales » : Qu'en est-il donc de ce phénomène de délitement qui serait à l'œuvre dans notre société ?

La première question est de savoir si la montée en puissance de l'individualisme, facteur lié au développement de la société marchande, détruit plus de lien social qu'il n'en crée : peut-on avoir à la fois la liberté conquise de haute main par l'individu et la sécurité du lien social fort des sociétés holistes<sup>16</sup> ?

Dans la société holiste, le lien social se transmet par naissance à travers un statut hérité ; on n'y choisit pas ses appartenances ; les membres de la société sont liés organiquement à travers des alliances et sont, en quelque sorte, « possédés » par elles.

Dans la société marchande, le lien social est remplacé par le contrat, librement consenti. Les individus sont organiquement séparés et choisissent de se lier, notamment dans la relation affective, élective (dont un accomplissement est constitué par le contrat de mariage, scellant le lien

---

<sup>16</sup> On entend par holisme la primauté des relations entre hommes par opposition à l'individualisme (primauté de la relation de l'homme aux choses).



conjugal)<sup>17</sup>.

De Singly (2003) a étudié la façon dont se forme le lien social dans la société contemporaine composée d'individus : *"le lien social serait composé de fils moins solides que les fils antérieurs, mais il en comprendrait nettement plus"*. Ces nouveaux liens sont de moins en moins témoins d'appartenance, mais beaucoup plus d'attachement (amour, amitié, camaraderie, etc.).

La liberté devient le refus de l'enfermement dans un lien rigide et figé, c'est la primauté du consentement des parties au lien à son obligation<sup>18</sup> : *"Ce n'est pas le désengagement qui importe, c'est la possibilité de désengagement qui compte ... Les appartenances reçues doivent être remises en question afin d'être éventuellement ratifiées"*, explique de Singly (2003 : 69), qui estime néanmoins que l'origine des engagements et des appartenances reste une source importante « d'identité profonde ».

Les traits les plus saillants du déclin des formes traditionnelles d'appartenance concernent les appartenances de classe, le réexamen des modèles normatifs et des pratiques sociales, la remise en cause des rôles sociaux. Simultanément, les mutations économiques et sociales à l'œuvre renforcent cette montée des individualismes qui se traduit par un lien plus électif, mais plus fragile.

Le caractère électif du lien social contemporain permet aussi de rendre compte de l'évolution de la participation associative : depuis une vingtaine d'années, cette participation est globalement stable (45 % des Français sont membres d'une association). En revanche, le développement individuel à travers une activité collective (sport, culture...) a pris le pas sur la défense d'intérêts communs. Mais c'est surtout le sens de l'engagement dans la vie associative qui a changé : les enquêtes montrent que, même dans les associations caritatives, c'est le plaisir autant que l'éthique qui motive la participation.

Selon Jacques Ion<sup>19</sup>, l'engagement du bénévole ou du militant est un «engagement distancié» ; Les individus veulent bien s'impliquer au sein d'une association, à condition de pouvoir garder la maîtrise de leurs engagements. Ceux qui s'engagent dans une structure associative, surtout à dimension politique, refusent de plus en plus que l'appareil s'exprime à leur place. Ils se montrent également réticents à l'égard des adhésions de longue durée, préférant agir ici et maintenant, en ayant toujours à l'esprit un souci d'efficacité immédiate.

---

<sup>17</sup> Ces réflexions s'appuient sur les travaux de Gille (2006) « Aux sources de la valeur des biens et des liens », L'Harmattan, Paris.

<sup>18</sup> Sauf, comme le relève de Singly, le cas de la relation aux enfants qui ne peut pas être totalement de l'ordre du contrat, mais reste très largement de l'ordre de l'imposition.

<sup>19</sup> Dans son ouvrage « L'engagement au pluriel » (2001) il présente notamment une série d'enquêtes qui traduisent la tension qui existe entre deux modèles d'engagement (l'engagement affilié et l'engagement affranchi) à travers lesquels émergent progressivement d'autres rapports entre personnes singulières, espace public et sphère politique.

## 2.2.2 *Les signes d'une vitalité du lien social dans nos sociétés*

Si certaines structures traditionnelles d'intégration sociale -travail, famille, terrain associatif, ...- deviennent des lieux de remise en cause du lien, elles n'en demeurent pas moins lieux de pérennisation de certaines formes de lien social.

Portons ici notre analyse plus spécifiquement sur le terrain associatif, l'un de ces lieux d'expression du lien social.

Godbout (2008: 347) note qu'au Canada, la valeur monétaire globale estimée du travail non rémunéré est passée de 26% à 34% du PIB entre 1986 et 1992. Cette tendance est un indicateur de la remise en question de la société marchande, voire de notre modèle de croissance. L'analyse de Godbout est la suivante : l'activité salariée ne peut croître indéfiniment, il apparaît un palier de saturation. Mais en même temps, le travail salarié envahit ce qui était auparavant régi par le don, sous l'égide du bénévolat. Or les deux mouvements sont intimement liés nous dit-il. « *Le geste bénévole est un geste de réenchantement du monde* » parce que le geste lui-même est motivé par la volonté d'une relation voulue pour elle-même.

*Dans l'association, soutiennent Godbout et Caillé, le 'bien' ou le service, c'est justement le lien lui-même. L'association ignore généralement la totalité des projets qui ne sont susceptibles de se former que dans l'enthousiasme du début et à travers la confiance et l'amitié partagées*. (Godbout, 2008 : 350).

Le terrain sur lequel nous amènent les auteurs précités est donc celui de la réciprocité, dont le sens est de sceller une relation durable entre les partenaires, créée par la dette d'identité, une dette positive : on entre ainsi dans une *économie de don*.

Mais parallèlement, Caillé (2008b : 350 et suiv.) souligne l'ambiguïté du développement actuel des associations. Il y a selon l'auteur deux catégories d'association : « *Distinguons donc au sein de la nébuleuse des associations modernes celles qui sont des 'associations de plein droit', en ceci qu'elles accordent le privilège au lien sur le bien et l'enthousiasme sur les routines, de celles que l'on pourrait appeler 'associations de plein fait', parce qu'elles adoptent la loi juridique de 1901, mais apparaissent en fait comme des substituts aux entreprises ou aux administrations défaillantes. Elles peuvent constituer des substituts permanents, puisque l'Etat et ses marchés peuvent se révéler en permanence indispensables et légitimes. Elles n'en relèvent pas moins du registre associatif, mais de manière secondaire et ambiguë* » (Caillé, 2008b : 351).

Pour l'auteur, les associations de type multifonctionnel qui revêtent une dimension politique (i.e., les associations de plein droit) auraient tendance à disparaître au profit du développement d'une myriade d'associations monodimensionnelles (i.e., les associations de plein fait), c'est-à-dire caractérisées par « *la logique du 'pour autrui', rompant avec le principe de la mutualité et de la*

*réciprocité, créant une brèche dans laquelle prospèrent les tendances à la fonctionnalisation et à la bureaucratisation»* (Caillé, 2008b: 351).

Pour de Singly (2003), cette montée des individualismes n'est pas négative ; bien au contraire, elle permet de construire *"un lien social plus souple, plus respectueux des personnes, parce qu'il valorise les liens électifs, (...) un lien qui sache unir, sans trop serrer, et permette ainsi une nouvelle capacité de vivre ensemble"*.

Peut-on parler de crise du lien social ? Disons plutôt que le lien social est aujourd'hui différent, il s'agit d'un lien social atomisé qui se transforme et se recompose.

Face à cette transformation, deux voies d'évolution de nos sociétés peuvent servir de référence :

- Une voie concurrentielle, qui met l'accent sur l'individualisme et valorise les mérites personnels. Ce modèle libéral engendre des tensions croissantes, réduites par une régression du pouvoir central. En schématisant, c'est l'image du modèle américain de régulation de la société ... dont on constate aujourd'hui certains effets dévastateurs à l'échelle de la planète.
- Une voie coopérative, qui mise sur la solidarité entre les individus et les groupes. Elle est beaucoup plus favorable au lien social, mais aussi plus difficile à mettre en œuvre. Elle impose la définition d'un avenir commun et de règles communes basées sur la notion de compromis entre les différents groupes constitutifs, et affirme que tous, même les plus favorisés, ont intérêt à la coopération.

Dans le contexte de crise que nous traversons, qui est une crise de confiance, il est vrai que des mots tels que « solidarité » ou « coopération » entrent fortement en résonance avec les attentes sociétales. C'est également ce que nous dit l'économiste Bernard Maris (2006) : *« L'incertitude favorise la coopération »*. C'est ce que nous développerons dans la section suivante en analysant les sociétés d'assurance mutualistes et plus spécifiquement les valeurs de solidarité dont elles sont porteuses.

### Section 3. Les entreprises mutualistes et leurs assurés : une « histoire de valeurs »

Entre 1848 - au moment où émerge un peu partout en Europe l'unité des associations ouvrières - et la fin du XXe siècle, période où ré-émerge une conception sociale de l'économie, de nombreux types d'institutions à vocation sociale se sont développées. Au cours de cette longue période, dont nous sortons à peine, trois types d'entreprises portent pour l'essentiel le projet d'économie sociale : les coopératives, les mutuelles et des associations. Ainsi, selon Draperi (2005) :

- les pratiques d'éducation, de sports et de loisirs ont fréquemment pris la forme associative ;
- les activités de production, de consommation, d'épargne se sont inscrites dans des statuts coopératifs ;
- la prévoyance et l'assurance ont été réalisées dans des formes mutualistes.

Pour Dreyfus et Toucas (2005) : « *les mutualistes interviennent aux moments de difficultés, voire de crise – maladie, vieillesse, décès – alors que les coopérateurs répondent surtout aux situations normales de la vie quotidienne* ».

L'observateur peut être frappé par la complexité du monde de l'économie sociale et il est malaisé d'en donner une définition couvrant l'ensemble de ses champs d'action. Sa nature ambivalente est l'une de ses caractéristiques essentielles et contribue tout particulièrement à cette complexité.

Mis en danger par l'économie capitaliste, mais aussi par ses propres insuffisances, le monde de l'économie sociale a dû s'organiser, édifier des principes de référence, susciter l'élaboration d'un droit définissant ses règles de conduite.

Acteurs importants de l'économie sociale, les entreprises d'assurance mutualiste y jouent un rôle de premier plan. Il est donc essentiel de connaître le contexte dans lequel se sont construites et évoluent ces entreprises, qui s'interrogent aujourd'hui sur les conditions de pérennisation de leur modèle, renvoyant à la question récurrente de leur identité.

#### 3.1 Le sens du mutualisme

A la racine du mot « mutualisme » figure celui de « mutuel » qui vient du latin « *mutuus* », signifiant « réciprocité ». C'est une notion classiquement utilisée en biologie, dans une acception proche de celle de « symbiose »<sup>20</sup> dont l'étymologie grecque signifie « vivre ensemble ».

<sup>20</sup> En biologie, le mutualisme se dissocie de la symbiose par son caractère non obligatoire.

« *La symbiose est une association durable entre des êtres vivants et dont chacun tire bénéfice. Ils s'aident mutuellement à se nourrir, se protéger ou se reproduire ... La notion de symbiose peut être étendue aux relations de l'homme avec des écosystèmes et des machines qu'il a créées* » (Dictionnaire de biologie de la Cité des Sciences et de l'Industrie).

Pour s'instaurer, une relation symbiotique nécessite du temps, le temps que les deux organismes vivants impliqués s'habituent l'un à l'autre et trouvent les clés leur permettant de vivre ensemble. Par analogie, le mutualisme apparaît comme une relation inscrite dans la durée, permettant à des hommes de « vivre ensemble » afin de pouvoir apporter une réponse solidaire à leur détresse individuelle lorsqu'ils sont confrontés aux accidents de la vie.

A son origine, le mutualisme ne résulte pas d'une simple volonté de s'associer. La décision de coopérer ne résulte pas d'une alternative mais au contraire d'une absence de choix : la coopération « *est fille de nécessité* » (Desroche, 1976). Autrement dit, il faut s'associer ou mourir. Lorsque la pauvreté est telle que la survie est menacée, l'action mutualiste s'impose « naturellement ».

A l'inverse, le lien mutualiste s'estompe s'il n'y a plus d'anxiété face à l'avenir. Le mutualisme a ainsi été délaissé dans les pays nordiques durant les « Trente Glorieuses » ou du moins les liens s'en sont distendus. Mais il revient avec force lorsque la survie n'est plus acquise (Regnard et Gouil, 2005). Gilles Marchandon (2000), de la Fédération Nationale Interprofessionnelle des Mutuelles, affirme que « *la mutualité, dans ce qu'elle a d'essentiel, est promise sinon à un avenir infini, du moins à une très longue histoire, qui durera aussi longtemps que le malheur matériel, sous toutes ses formes, menacera l'individu isolé* ».

Une réponse solidaire à ces agressions de la vie constitue donc le socle fondateur des mutuelles : la difficulté paraît moins redoutable si le risque est partagé. Mais l'atout du mutualisme repose surtout sur le caractère personnalisé de son intervention et sa capacité à réagir rapidement face aux détresses individuelles.

L'histoire du mouvement mutualiste et des valeurs qu'il entend promouvoir prend naissance dans les temps anciens : partant de l'Antiquité et jusqu'à l'époque contemporaine, il a suscité des organisations variées que ce soit par leur taille, leurs prestations ou leur statut.

### **3.1.1 Le mutualisme : creuset de l'invention démocratique**

Soulignons tout d'abord que les *valeurs mutualistes* constituent le creuset commun à toutes les mutuelles, par-delà leur forme organisationnelle et leur époque. Elles sont depositaires et porteuses de ces valeurs transmises par l'histoire et transférées aux générations suivantes.

Les contextes politiques, économiques, sociaux et culturels ont généré une variété d'expressions de ces valeurs, si bien que chaque mutuelle en a construit sa propre vision, à partir du creuset

commun. Et force est de constater, à travers les travaux des historiens du mouvement mutualiste, que celui-ci possède une unité qui dépasse les contingences (Couret, 2007). Ainsi, toutes les mutuelles revendiquent un fonctionnement démocratique « *un homme, une voix* », une solidarité entre membres égaux, l'utilisation de profit à des fins collectives, dans la lignée multiséculaire du mouvement mutualiste, (Toucas-Truyen, 2001 ; Dreyfus, 2001).

Avant même la naissance du capitalisme, des organisations solidaires existaient dans de nombreuses civilisations : tontines d'Afrique et d'Asie, communautés villageoises latino-américaines, corporations de métiers dans l'Europe du Moyen Âge ... . Ces organisations pratiquaient des activités collectives et rendaient à leurs membres des services sur la base de la solidarité, de la réciprocité familiale ou du métier. Plus fondamentalement, cette solidarité était inhérente à la pratique du don, comme l'a montré Marcel Mauss (1924), le don étant un fondement du lien social.

C'est au Moyen Âge que se structurent les formes mutualistes construites autour de l'entraide sociale à travers la constitution de puissantes institutions (ghildes, confréries, compagnonnages). De nombreux mouvements se développent jusqu'à la fin de l'ancien régime.

Les valeurs mutualistes qui transparaissent déjà sont :

- la solidarité marquée par la logique d'entraide collective,
- la quête d'indépendance,
- la création d'un lien communautaire ; l'entraide est circonscrite à des communautés souhaitant garder leur indépendance et la solidarité se limite à des corps sociaux soucieux de préserver leur identité.

La communauté reste et restera un élément de référence fondamental pour beaucoup d'organisations qui y trouvent souvent leur origine. Toutefois, l'idée de groupements solidaires investissant le champ social par la revendication ou par l'élargissement de leur assise, aura des répercussions sur la suite de l'histoire des mouvements mutualistes (Couret, 2007).

### L'héritage des Lumières

Le XVIII<sup>ème</sup> siècle jette les bases des principes mutualistes, en s'affranchissant notamment des pratiques de charité chrétienne. Le mutualisme s'appuie sur des notions nouvelles : liberté, égalité des droits, universalité des êtres, démocratie. Les premières expérimentations mutualistes se font par le biais des sociétés de secours mutuels, qui esquissent le projet d'une économie fondée sur la fraternité et la solidarité (Laville, 2000).

Cette période marque l'émergence de valeurs démocratiques à l'origine des formes modernes du mutualisme. L'affirmation de la liberté de l'individu remet en cause la conception traditionnelle de l'assistance mutuelle « verticale », imprégnée de la charité chrétienne et favorise l'émergence d'un mutualisme fondé sur la solidarité entre individus libres et consentants. Les notions d'égalité politique entre les hommes et de recherche du bien-être social percolent dans l'esprit mutualiste sous la forme d'un idéal démocratique dont l'un des principes est l'égalité en droit des individus (Courret, 2007).

L'apport des Lumières à la construction de l'identité mutualiste et à l'émergence de nouvelles pratiques mutualistes est décisif. Liberté, démocratie et solidarité sont les trois valeurs fortes apparues de façon imbriquée à cette époque, elles constitueront près de 150 ans plus tard le socle des valeurs mutualistes « modernes » (Benhamou, Levecque, 1983).

#### L'associationnisme ouvrier : fin du XVIIIème siècle – XIXème siècle

Nous retiendrons de cette période l'adoption de la loi Le Chapelier du 14 juin 1791 : cette loi porte atteinte au principe même de l'association qui est au cœur même du mutualisme (les sociétés de secours mutuels sont menacées). C'est dans cette période marquée par un rapport conflictuel aux autorités publiques que le mouvement mutualiste va permettre la structuration du syndicalisme avec le mouvement ouvrier naissant. Cette période a un double effet : elles créent le marché moderne, elles anéantissent les solidarités traditionnelles.

Dès le début du XIXème siècle, émergent les fondements de l'économie sociale, née de la rencontre entre un mouvement de pensée des siècles des lumières et un peuple qui ne trouvait pas sa place dans la croissance capitaliste. Cette réflexion novatrice s'exprime par la constitution de réseaux autour des œuvres de penseurs visionnaires (Saint Simon, Owen, Fourier, Cabet). Des intellectuels, industriels et compagnons popularisent les idées d'association, de communauté et de démocratie. Ces communautés sont des lieux de vie associant habitat, culture, et assurance contre les risques.

La révolution de 1848 est une seconde période d'agitation, marquant le rétablissement du droit d'association (article 8 de la Constitution). Les sociétés de secours mutuels se transforment en foyers d'agitation sociale, d'où la loi du 18 juillet 1850 rétablissant le contrôle des associations par les pouvoirs publics. Ces associations ouvrières représentent le cœur du mouvement socialiste au milieu du XIXème siècle. Ces événements ont des conséquences identitaires sur l'évolution des valeurs historiquement centrées autour du rapport à l'Etat et aux pouvoirs publics. Petit à petit l'identité mutualiste, imprégnée de lutte révolutionnaire, s'affranchit de ce rapport aux autorités publiques.

La fin du XIX<sup>ème</sup> siècle marque :

- l'âge d'or de la Mutualité qui se développe en termes de taille de sociétariat et d'assise financière,
- la réaffirmation de la liberté d'adhésion des individus et de la démocratie comme garant de l'égalité entre les sociétaires (Dreyfus, 2001),
- une conception économique de l'économie sociale intégrant les dimensions collectives et solidaires,
- la création du mouvement associationniste, qui s'institutionnalisera au début du XX<sup>ème</sup> siècle.

#### Le début du XX<sup>ème</sup> siècle et le développement de l'économie sociale

Trois décisions politiques et juridiques essentielles du début du XX<sup>ème</sup> siècle scellent le destin des trois familles de l'économie sociale. Il s'agit de :

- La loi de 1898 pour les mutuelles, qui leur reconnaît la possibilité de créer des unions mutualistes et leur permet de répondre simultanément au long terme et à l'urgence, marquant véritablement l'indépendance politique du mouvement mutualiste.
- La loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 pour les associations amplifie la loi sur la liberté individuelle, dont l'une des grandes forces est de ne pas délimiter le champ des activités possibles : c'est le principe de liberté qui prévaut.
- La loi du 7 mai 1917 pour les coopératives marque la collaboration entre l'Etat et les coopératives, en permettant aux coopératives de constituer une dotation sur des redevances de la Banque de France.

Au début du XX<sup>ème</sup> siècle, les valeurs du mouvement mutualiste sont incarnées par la notion d'entraide, mais aussi par l'idée que chaque sociétaire est tributaire de la « société » à laquelle il est affilié, et que s'il a acquis des droits il en a symétriquement des devoirs.

Le caractère solidaire de la mutualité s'exprime également dans des événements rituels emprunts de convivialité (par exemple « les banquets mutualistes » traduisant la volonté de rassembler tous les sociétaires quelle que soit leur appartenance sociale). Ce contexte est favorable à l'épanouissement du mouvement mutualiste qui se structure : création en 1902 de la Fédération Nationale de la Mutualité Française (FNMF) qui vise à structurer le secteur de l'assurance.

Cette période, fortement perturbée par la première guerre mondiale (la guerre de 1914-1918 rompt le mythe humain et solidaire) est également marquée par de profondes transformations de la mutualité d'assurance :

- ✓ La loi de 1938, sous l'impulsion de l'Etat, reconnaît les sociétés d'assurance mutuelles comme des acteurs officiels de l'assurance de biens, en regard de critères « corporatistes »



ou « géographiques » (parmi les « mutuelles 38 » figurent déjà : la Maif, la Macif, la Maaf, la Matmut ...),

- ✓ La création de la sécurité sociale en 1945, en prolongement de la création des Assurances sociales (loi de 1930) par les mutuelles de santé -via la FNMF- et l'Etat. Les mutuelles se spécialisent alors dans le champ de la protection sociale, proposant des couvertures complémentaires à celles de l'Etat.

Cette période en apparence faste pour les mutuelles cache en fait une toute autre réalité. En effet, les conséquences de la 1<sup>ère</sup> guerre mondiale et son lot de victimes pousse l'Etat à intensifier son intervention (système d'allocations, indemnités pour les familles des victimes ...) relativisant l'importance des mutuelles dans ce domaine. Dans la foulée, se poseront les questions de l'assurance obligatoire et de la cohabitation rendue nécessaire avec l'Etat, questions qui apparaissent en contradiction avec les valeurs de liberté revendiquée par la Mutualité, et qui affecteront l'identité des mutuelles et notamment les valeurs de solidarité.

Concrètement, cette érosion de la solidarité se marque :

- au niveau conjoncturel par un recul de l'engagement militant expliqué pour partie par la crise mondiale de 1929, auquel s'ajoute un syndicalisme actif détournant une frange de militants au profit notamment de la CGT. De plus, la population mutualiste, de plus en plus représentée par des salariés, contribue au recul des solidarités organisées auparavant sur le mode du bénévolat (Couret, 2007).
- structurellement, par l'avènement de nouvelles méthodes de gestion, conduisant à une évaluation individualisée des risques et la mise en place d'une rationalisation bureaucratique, en rupture avec les pratiques antérieures, basées sur une autodiscipline collective. Ce processus d'individuation a pour conséquence que les sociétés mutuelles d'assurance ne lient plus les membres entre eux, « *mais lient plutôt d'une façon individuelle et sérielle des assurés à une administration centrale* » (Petitclerc, 2009).

Cette organisation gestionnaire des sociétés d'assurance mutuelle va contribuer à renforcer les organisations mutualistes, mais en même temps à transformer leur identité (Toucas-Truyen, 2001). Le sens de la collectivité disparaît progressivement, et avec lui on observe un militantisme en régression et des pratiques solidaires moins soutenues : « *il s'est produit un désencastrement des pratiques administratives et sociales, ce qui a rendu de plus en plus difficile la poursuite des finalités solidaires qui avaient donné naissance aux associations mutualistes ouvrières* » (Petitclerc, 2001 : 92).

### La seconde moitié du XXème siècle et la reconnaissance institutionnelle de l'économie sociale

Les années 1950-1960 sont marquées par des évolutions sur le marché de l'assurance santé et hors santé : phénomènes de concentrations au sein des sociétés mutuelles d'assurance, auxquels s'ajoutent la concurrence des compagnies d'assurance « commerciales » à partir des années 1980.

Dans un contexte qui se durcit, le mutualisme français finit par s'isoler et fait de plus en plus figure « *d'exception culturelle* » (Toucas-Truyen, 2001) dans une Europe où les solidarités sont en recul. Mais depuis quelques années le mouvement mutualiste réagit et s'efforce de promouvoir son modèle: lobbying politique (*via* le GEMA), mise en avant de mouvements de l'économie sociale (*via* des partenariats professionnels et académiques, des actions de RSE...).

Même si l'origine commune de ses formes permet de ne pas douter de son unité, qu'on trouve dans les valeurs qui les inspirent et dans des principes directeurs qu'elles partagent, l'économie sociale n'a guère entretenu de projet commun durant plus d'un siècle. Celui-ci s'était dissout dans des mouvements d'entreprises poursuivant chacun son idéal ou son objet.

C'est dans les années 1970 que l'on « redécouvre » l'économie sociale avec la création du Comité National de Liaison des Activités Mutualistes, Coopératives et Associatives (CNLAMCA) reprenant explicitement les termes « *d'économie sociale* ». C'est à Henri Desroche<sup>21</sup> que revient l'expression « d'économie sociale » en lieu et place « d'organisme à but non lucratif ». Cette nouvelle appellation permet de ne pas exclure la dimension commerciale de l'entreprise (en particulier pour les coopératives) et de porter l'accent sur le fonctionnement démocratique plutôt que sur le but lui-même.

L'économie sociale est entrée en tant que telle dans le droit français avec le décret du 15 décembre 1981 créant la délégation interministérielle à l'économie sociale (DIES), qui est la traduction d'une reconnaissance institutionnelle de l'économie sociale.

Ce n'est que récemment que les trois entités de l'économie sociale (*Associations, Coopératives, Mutuelles*) se sont regroupées avec les *fondations* créées par la loi du 23 juillet 1987, constituant ainsi les quatre familles de l'économie sociale actuelle.

Au cours des années 1990-2000, les entreprises et organisations de l'économie sociale se structurent et se reconnaissent entre elles tout d'abord à travers la création : du GEMA<sup>22</sup>, de

---

<sup>21</sup> Cité par Jean-François Draperi. Henri Desroche est historien et sociologue. Il est le fondateur de la sociologie des religions en France, et un spécialiste du mouvement coopératif.

<sup>22</sup> Groupement des Entreprises Mutuelles d'Assurance.

l'USGERES, du CEGES<sup>23</sup>, du CJDES<sup>24</sup>, ... . Et l'IES<sup>25</sup> accueille la Revue des études coopératives, mutualistes et associatives (RECMA) créées en 1921.

Les années 1990 sont marquées par l'émergence de « l'économie solidaire » et par l'extension du concept d'économie sociale en Europe (cf. Annexe 1 : Poids de l'économie sociale et solidaire en France page 408)<sup>26</sup>.

Au total, l'économie sociale est présente dans un grand nombre de secteurs d'activité, mais c'est dans le secteur financier, notamment dans la banque et dans les assurances qu'elle occupe une place prépondérante où les mutuelles d'assurances sont leaders dans l'assurance dommages. De plus en plus l'économie sociale joue un rôle important dans la production de services dans le secteur sanitaire et social et les services à la personne, où les associations sont dominantes. Ces structures jouent un rôle complémentaire à celui de l'état, à la fois en prolongeant son action et en expérimentant des activités dans des secteurs parfois délaissées par le marché et la politique.

### **3.1.2 Défis et questionnements du XXIème siècle : l'enjeu de l'association**

Malgré son poids, l'économie sociale traverse une crise identitaire, écartelée «entre valeurs et logique de marchés »<sup>27</sup>. En effet, pour la plupart des entreprises de l'économie sociale, le principe le plus exposé aux évolutions actuelles est celui de « l'a-capitalisme » (l'absence de rémunération du capital), d'où la question identitaire suivante : si l'on envisage un continuum de situations entre l'entreprise d'économie sociale et l'entreprise capitaliste, à partir de quel moment peut-on admettre d'une entreprise qu'elle quitte le mouvement de l'économie sociale ?

Il faut insérer ici la notion de projet : si l'économie sociale est encore peu visible en tant que mouvement social et économique, c'est aussi parce que ce mouvement représente tout à la fois des entreprises et des projets à caractère social.

Finalement, ce « bilan d'histoire » nous montre que le défi majeur qu'ont à relever les mutuelles d'aujourd'hui est d'arbitrer entre les deux options suivantes :

- ✓ soit emprunter les pratiques et méthodes du secteur marchand dans une logique de mimétisme et d'assimilation,

---

<sup>23</sup> Conseil des entreprises, employeurs et groupements de l'économie sociale.

<sup>24</sup> Centre des Jeunes Dirigeants de l'Economie Sociale.

<sup>25</sup> L'Institut de l'Economie Sociale.

<sup>26</sup> Source : Diies et Ceges (Conseil des entreprises, employeurs et groupements de l'économie sociale) in Seghers V. ; Allemand S. (2007 « L'audace des entrepreneurs sociaux », Editions Autrement.

<sup>27</sup> « L'économie sociale, entre valeurs et logique de marché », titre d'un article du *Monde*, 3 octobre 1986.

- ✓ soit chercher à conserver une spécificité héritée de leur histoire, non pas dans une logique passéiste mais dans une perspective de « réinvention » et d'adaptation des valeurs mutualistes aux nouvelles exigences de la société .... Ce qui nous ramène finalement à notre problématique de recherche centrée sur la valeur de lien, dont la pertinence est consubstantielle du mutualisme : en effet, la valeur de lien fonde une éthique de la relation entre les partenaires de l'échange, et les entreprises mutualistes, comme nous venons de la montrer, se sont fondamentalement construites sur une économie de la relation, qu'il faut restaurer.

Ce qui ressort de cette mise en perspective historique, c'est la diversité de ces mouvements « *à saveur communautaire* », c'est l'expression d'une pensée de la liberté, de l'égalité et de la solidarité par l'Association. Or, il s'est instauré en France une répartition des rôles légitimée par des mutations historiques d'ordre économique, social et politique aboutissant à attribuer à l'Etat la fixation des politiques générales, cantonnant les associations, les mutuelles, et les coopératives à une « économie de la réparation ». Quant aux syndicats ils occupent inconfortablement l'espace intermédiaire entre monde de la politique et la mouvance associationniste (Caillé, 2008a).

Parallèlement, la modernisation de l'assurance ne témoigne pas seulement d'une professionnalisation des pratiques gestionnaires, signant ainsi la fin d'une vieille culture mutualiste nuisible à la gestion professionnelle des risques ; elle témoigne également d'un changement tout aussi fondamental du périmètre même du risque encouru.

On peut alors s'interroger sur l'offre d'une perspective de vie que les sociétés d'assurance sont censées proposer et qui se trouve être au fondement même de leur création. Le philosophe Patrick Viveret (2002) en résume l'enjeu de la façon suivante : « *Le temps ne se gagne pas ou ne se perd pas : le temps se vit. Ce qui compte c'est la qualité d'intensité de notre rapport à la vie* ».

La variété des temporalités du mutualisme exprime la richesse de ses ambitions, l'ampleur de ses réalisations mais aussi ses contradictions. La lenteur et l'urgence, le court terme et le long terme, la rentabilité et la vie sont « *des bulles temporelles de densité différente* » pour reprendre l'expression de Joël de Rosnay (1995).

Les mutuelles sont donc à la croisée des chemins : elles ont un monde à réinventer. L'histoire démontre que rien ne se fait sans passion ni sans enthousiasme. Comment les mutuelles peuvent-elles à nouveau mobiliser toutes les passions, les enthousiasmes, elles qui ont su, par le passé, si bien les mobiliser ?

### **3.2 Place des sociétés d'assurance mutualistes au sein de l'économie sociale et de marché**

L'économie sociale a donc constitué un projet politique alternatif, formulé dès le XIX<sup>ème</sup> siècle en réponse au capitalisme industriel. Une caractéristique fondamentale des entreprises d'économie sociale c'est leur réactivité aux contraintes de leur environnement et aux évolutions de la société, mais c'est surtout leur ambition d'être les acteurs de la transformation de la société.

La question est de savoir si elles sont encore dans cette dynamique, sachant que notre société est devenue plus complexe, plus systémique, plus interactive. Les entreprises de l'économie sociale sont-elles bien adaptées à la complexité de la société actuelle ? Comment peuvent-elles aujourd'hui assumer ce rôle dans un environnement transformé à la fois sur le plan social, économique, politique, environnemental ?

Ces transformations, dont les sociétés d'assurance doivent savoir se faire l'écho, concernent directement les citoyens (consommateurs, sociétaires, assurés, clients) dans les actes de leur vie quotidienne. Comment une société d'assurance mutualiste va-t-elle s'adapter à ces nouveaux paramètres de la société et fournir un service répondant aux attentes de sa clientèle dans un marché à présent globalisé ?

#### ***3.2.1 Spécificité du projet mutualiste***

Le secteur de l'assurance est fortement interpellé par ces transformations touchant tout autant aux biens qu'à la relation à ces biens, car cette relation est une *relation de service*. Dès lors, la fourniture de cette « valeur ajoutée de type relationnel » constitue pour les entreprises de l'économie sociale, un défi spécifique : en effet, le client attend plus d'elles que des autres entreprises, parce qu'elles sont fondées sur une économie de la responsabilité partagée.

Or, depuis les années 1980-1990, les sociétés d'assurance mutualistes, qui avaient connu une forte croissance connue de leur activité, sont plongées dans un environnement de plus en plus concurrentiel, corollaire d'un développement accéléré de leur marché. Elles sont confrontées à des clients plus informés et sollicités par des offres qui se banalisent, induisant, par le jeu de la concurrence, un nouveau sociétariat moins porté aux valeurs mutualistes.

Face à ces nouveaux défis, les entreprises mutualistes ont à se déterminer par rapport à trois types de postures : figée (ce sont les « gardiens du temple mutualiste »), d'ouverture au marché capitalistique (alignement) ou innovante (inventer les formes d'un mutualisme rénové).

Or les contextes politiques, économiques, sociaux et technologiques favorisent l'émergence de ce nouveau modèle mutualiste où l'approche de la relation sociétaire tend à être profondément

transformée : « *Ambivalente, cette nouvelle relation peut être le cheval de Troie du néolibéralisme en mutualité, comme elle peut être le levier d'un renouveau de l'idéal mutualiste.* » (Giraud, 2001).

Comme nous l'avons vu, les entreprises d'assurance mutuelle se distinguent essentiellement par leur mode de gouvernance qui permet de conjuguer intérêt individuel et intérêt collectif. Mais, marier ces deux niveaux d'intérêt n'est pas sans créer des tensions dans la gouvernance de l'entreprise.

a) Cadrage et clarification du concept de gouvernance<sup>28</sup>

Même s'il s'applique aujourd'hui à tout type d'institution, le terme de « gouvernance » a d'abord été utilisé en référence au mode d'exercice du pouvoir dans la sphère publique. La gouvernance se définit de manière générale comme « *un processus de coordination d'acteurs, de groupes sociaux, d'institutions, pour atteindre des buts propres discutés et définis collectivement dans des environnements fragmentés et incertains*<sup>29</sup>. »

La gouvernance met l'accent sur la multiplicité et la diversité des acteurs qui interviennent dans la gestion de l'activité. Autrement dit, il y a derrière l'idée de gouvernance une prise en charge de la société par des acteurs venus d'horizons multiples, auxquels revient la responsabilité de se coordonner en bonne intelligence. Une large place doit être faite à l'espace public, « *celui dans lequel les différentes composantes de la société affirment leur existence, entrent en communication les unes avec les autres, débattent en exerçant leur pouvoir d'expression et de critique* » (Merrien, 1998).

b) Qu'est-ce qu'une mutuelle d'assurance ?

« *Une mutuelle d'assurance est une société d'assurance qui est la propriété collective de ses membres et qui agit dans le meilleur intérêt de ses membres.* »<sup>30</sup>

Les mutuelles d'assurance constituent, aux côtés des coopératives, associations et fondations, des acteurs clés opérant dans le domaine de la protection des biens et des personnes. Comme l'ensemble des entreprises elles évoluent sur un marché concurrentiel face à des sociétés anonymes. Définir les mutuelles d'assurance revient à s'interroger sur la nature de leur projet, et la spécificité de leur structure.

---

<sup>28</sup> D'après le cahier d'animation du projet d'entreprise du groupe Macif « Mouvement mutualiste : gouvernance et doctrine pratique » (octobre 2007).

<sup>29</sup> Bagnasco A. et Le Gales P. (1997) « Les villes européennes comme société et comme acteur »

<sup>30</sup> Source : [http://www.amice-eu.org/userfiles/file/AISAM\\_What\\_is\\_Mutuality\\_fr.pdf](http://www.amice-eu.org/userfiles/file/AISAM_What_is_Mutuality_fr.pdf).

- Le projet : les mutuelles ou, une autre façon de gouverner les sociétés d'assurance<sup>31</sup>

Les entreprises mutualistes se caractérisent par le fait qu'elles ne recherchent pas de profits : « Une mutuelle n'est pas faite pour dégager des bénéfices puisqu'elle est définie par la loi comme 'non commerciale', 'à but non lucratif', 'à gestion désintéressée' »<sup>32</sup>.

S'il n'est pas interdit aux mutuelles de réaliser des bénéfices, les excédents dégagés ne sont pas redistribués à des actionnaires. Ces organisations ne distribuent pas de dividendes, mais réinvestissent leur profit pour servir leur objet social.

Effort de transparence vis-à-vis des sociétaires, compétitivité et vision à long terme sont les points forts qui permettent d'offrir aux sociétaires des prestations et des services de qualité pour le meilleur prix. Ces entreprises pratiquent l'égalité de traitement des adhérents et proscrivent la sélection des risques à l'adhésion des sociétaires (à l'exception de certaines mutuelles corporatistes).

C'est en sens que l'on peut dire que « *les mutuelles sont des entreprises 'populaires'* »<sup>33</sup> et conformément au principe de la double qualité d'assureur et d'assuré, les sociétaires participent à la gestion de l'entreprise et de la société.

- La structure : une « gouvernance raisonnée »

*« Les mutuelles du GEMA ont la conviction que leur gouvernance a produit jusqu'à présent moins de catastrophes que n'en ont connues les sociétés par actions ; probablement parce que l'état d'esprit n'y répond pas à la même logique. Dans une société par actions, l'actionnaire majoritaire est prépondérant et peut, s'il le souhaite, décider de tout ; telle n'est pas la situation dans les mutuelles dont les administrateurs procèdent de l'élection. »*<sup>34</sup>.

Les entreprises mutualistes sont des sociétés de personnes, dont la constitution initiale résulte du rassemblement de personnes (physiques ou morales) qui tirent leur force de leur nombre, motivées par un même intérêt.

A la différence des sociétés capitalistes, les entreprises mutualistes ne disposent pas de capital social, elles ne sont pas « opéables », elles agissent ainsi dans une logique de gestion de « bon père de famille ». Le statut « d'assureur-assuré » signifie que les sociétaires sont impliqués tant au plan de la gouvernance qu'à celui de la relation commerciale : « *les sociétaires en sont à la fois*

---

<sup>31</sup> D'après le rapport du GEMA établi sous la direction de Gérard Andreck (octobre 2004).

<sup>32</sup> Ibid : 20.

<sup>33</sup> Ibid : 12.

<sup>34</sup> Ibid : 21

*individuellement les clients et collectivement les patrons ; à eux de faire en sorte que la mutuelle réponde à leurs besoins d'assurance aux meilleures conditions »<sup>35</sup>.*

Ce sont des entreprises démocratiques fondées sur la répartition du pouvoir et prenant effectivement en compte le sociétaire. Cela se traduit à travers les deux « règles d'or de la mutualité :

- l'élection, par les sociétaires, à l'assemblée générale,
- le principe « un homme, une voix ».

En conséquence, chaque sociétaire, par son droit de vote, est impliqué dans les prises de décisions. C'est une différence fondamentale avec les sociétés capitalistes dans lesquelles le droit de vote est lié à la détention d'actions. Il s'agit donc d'une gouvernance régie par un principe démocratique fort, contrairement aux sociétés par actions où le pouvoir est aux mains des actionnaires.

La décentralisation constitue également une des caractéristiques des entreprises mutualistes : tout a une origine locale, territoriale, qui se traduit au sein du Conseil d'Administration par l'expression de la diversité des sensibilités (représentativité géographique, sociale et professionnelle des mandataires).

Enfin, la culture d'entreprise privilégie la promotion sociale des sociétaires, fondée sur le mérite. Les représentants exercent une activité théoriquement bénévole (mais ils perçoivent des compensations, d'un montant bien plus faible que celles qui sont versées dans le secteur capitaliste).

En synthèse, l'étude de la gouvernance des entreprises mutuelles montre que celles-ci possèdent trois atouts. Le premier a trait à la spécificité des relations entre assuré et assureur au sein du sociétariat. Le second, qui dérive du précédent, concerne la proximité de ces relations, qui débouche sur une gouvernance partagée. Le troisième atout repose sur un principe d'organisation où la prise de décision respecte les diverses sensibilités des sociétaires.

### c) Spécificités juridiques des mutuelles françaises

Le terme « mutuelle » renvoie à différents types d'organisations dans le secteur de l'assurance française. Il en est deux qu'il nous paraît intéressant de souligner ici ; il s'agit :

- des sociétés d'assurance mutuelles (appelées aussi « mutuelles 38 »), qui dépendent juridiquement du Code des Assurances (cf. Annexe 2) et que l'on retrouve, entre autres, au

---

<sup>35</sup> Ibid : 10



sein du GEMA<sup>36</sup>. Ces sont des mutuelles « sans intermédiaires », car elles sont légalement tenues de vendre directement leurs contrats à leurs prospects.

- des mutuelles (appelées aussi « mutuelles 45 »), qui sont des groupements régis par le Code de la Mutualité et que l'on retrouve au sein de la FNMF<sup>37</sup>. Les organisations régies par ce code ont comme activité principale la gestion des assurances santé obligatoires, complémentaire à la couverture de la sécurité sociale créée en 1945.

En plus d'un encadrement juridique qui les sépare des sociétés commerciales d'assurance, « les mutuelles 45 » interviennent sur un champ d'activité plus restreint (principalement, la couverture maladie).

#### Qu'est-ce qu'un sociétaire ?

D'après une définition donnée par le dictionnaire<sup>38</sup>, « *Un sociétaire est membre d'une société* » ; et en référence à la définition juridique de l'article L. 111-1 du Code de la Mutualité : « *Les mutuelles sont des groupements à but non lucratif qui, essentiellement au moyen des cotisations de leurs membres, se proposent de mener, dans l'intérêt de ceux-ci ou de leur famille, une action de prévoyance, de solidarité ou d'entraide* ».

Les sociétaires, ou membres de cette société, sont tenus de se conformer aux règles édictées.

Ainsi, pour un « client » ou un « usager », cette notion d'appartenance n'existe pas. Par exemple, pour entrer au *Club Med*, il faut d'abord payer une cotisation pour devenir membre du Club, mais le membre du *Club Med* est avant tout un client ; sociétaire n'est donc pas synonyme de client.

La terminologie de l'interlocuteur relève d'une stratégie fondée sur les statuts<sup>39</sup> et recommandée par la direction générale de l'entreprise. Ainsi, une combinaison de facteurs justifie alors les appellations de : client (*Axa, Danone, Groupe Chèque Déjeuner*) ; membre (*Club Med*) ; adhérent (*Club Med, « les mutuelles »*) ; sociétaire (*Maif, Macif ...*) ; usager (*EDF*) ; abonné (*France Télécom*) ; correspondant (*Orange*).

Une terminologie qui n'est donc pas figée. C'est notamment la difficulté que rencontrent les Caisses d'Épargne, face à une problématique de sémantique non encore réglée : leurs clients sont-ils également sociétaires ?

Est-ce qu'un sociétaire est client ? Faut-il parler de clients-sociétaires ? De sociétaire groupe (réflexion en cours au sein de la Macif) ? Face à ce type de questionnement, les entreprises mutualistes apportent des réponses diverses, parfois ambiguës, nous ramenant à la problématique

---

<sup>36</sup> Groupement des Assurances Mutuelles d'Assurances, créée en 1964, comprenant 17 organisations mutualistes.

<sup>37</sup> Fédération Nationale de la Mutualité Française, ou « Mutualité française », créée en 1902, comprenant 200 mutuelles).

<sup>38</sup> Petit Robert – édition 2000

<sup>39</sup> Résultats issus de l'étude exploratoire réalisée par le chercheur (octobre 2005-avril 2006), dans le cadre de son travail doctoral.

de définition et de clarification de l'activité mutualiste. Cette question de terminologie revêt en fait une dimension culturelle et identitaire, voire sémantique.

### 3.2.2 Sociétés d'Assurance Mutuelle : quelles alternatives ?

Les entreprises du secteur mutualiste « ne sont pas des entreprises comme les autres, mais comme les autres, ce sont des entreprises ». Elles ont donc l'obligation de dégager des profits, ne serait-ce que pour pérenniser leur modèle. Toutefois, si le modèle mutualiste est incontestablement un succès économique, tous les analystes observent que depuis les années 1980, il donne des signes d'essoufflement.

Le lecteur trouvera en Annexe 3 (page 410) des données chiffrées concernant l'évolution des sociétés d'assurance mutualistes sur le marché de l'assurance, et sur celui de l'économie sociale.

L'entreprise mutualiste doit être capable d'assurer sa propre survie pour pouvoir assurer celle de ses sociétaires et clients (Regnard et Gouil, 2005). Le caractère « non opéable », propre à son statut juridique, lui confère cette stabilité (Demoustier, 2001) et deux voies possibles d'évolution se présentent à elle : la démutualisation et la banalisation.

- La démutualisation<sup>40</sup>

Elle a eu pour conséquence une réduction de plus de la moitié de la part détenue par les mutuelles dans le secteur de l'assurance-vie, qui atteignait 40% il y a une dizaine d'années, tendance qui tend à se rééquilibrer. L'ACME<sup>41</sup> souligne de meilleurs résultats pour les mutuelles par rapports aux sociétés anonymes, mais les performances sont plus contrastées ces cinq dernières années (les règlements de sinistres sont plus élevés pour les mutuelles)<sup>42</sup>.

Mais la démutualisation a une autre conséquence : elle entraîne une rupture de l'échange classique au sein de l'organisation mutualiste dans laquelle le sociétaire est, en même temps, le pourvoyeur

<sup>40</sup> « La démutualisation désigne le processus par lequel une société mutuelle change de statut juridique et se transforme en société cotée. Ce processus n'est pas inédit : ces mouvements de démutualisation se sont produits par vagues dans différents pays par le passé. Au début du XX<sup>ème</sup> siècle, la tendance était plutôt inverse : les compagnies cotées se transformaient en mutuelles. Les exemples sont nombreux, en particulier aux USA : Équitable, créée en 1859, sous forme d'une société cotée, se transforme en société mutuelle en 1918, puis décide de se démutualiser en 1992. De même, MetLife et Guardian Life, au départ sociétés cotées, se sont transformées en sociétés mutuelles en 1915 et en 1941 : la loi américaine, au début du XX<sup>ème</sup> siècle, avait favorisé ce processus. De même, la loi britannique de 1987 a probablement facilité l'essor de la démutualisation. *A contrario*, en France, du fait de l'existence du « verrou juridique » français, il est difficile de démutualiser au sens strict. Cependant, l'aspect réglementaire, s'il peut être facilitateur, ne saurait être une explication unique suffisante, s'il n'existe pas, par ailleurs, des incitations économiques pour profiter de ce cadre juridique » in Stéphane Mottet, Directeur de l'IRIAF, Niort ; membre du CRIEF-MOFIB, Université de Poitiers (18/07/02).

<sup>41</sup> Association des Assureurs Coopératifs et Mutualistes Européens

<sup>42</sup> Seraidarian F. (2008) « Mutuelles, agenda 2009-2010 », Publication annuelle du cabinet Wight Consulting.

de fonds ; ce lien traditionnel risque de disparaître, ouvrant la voie à une évolution « à l'anglo-saxonne ».

- La « banalisation »

Juvin (2006) reconnaît le succès économique du modèle mutualiste (et de la banque coopérative qu'il étudie également), mais souligne le paradoxe du modèle.

Tout d'abord, en jouant le jeu de la concurrence, les entreprises mutualistes se sont très bien développées, parvenant même à des positions de leadership. Mais il semble qu'elles aient « oublié » d'adapter leur projet politique à la hauteur du succès économique qui les a transformées : « *Ce succès économique incontestable n'a pas été accompagné par des progrès équivalents dans l'affirmation de soi, dans la gouvernance, dans la réalisation d'un projet spécifique* » (Juvin, 2006).

Quel sens donner alors à la démocratie sociétariale et quelle réalité recouvre l'engagement des sociétaires au sein d'entreprises devenues concurrentes ?

Ensuite, Juvin (2006) insiste sur l'influence du modèle normatif qu'exerce le marché sur les organisations mutualistes : de nouveaux modèles de management ou de normes comptables s'imposent désormais dans une gouvernance habituée à ce que le pouvoir et la validation viennent « d'en bas ». Or, dans ce nouveau contexte les modèles viennent « d'en haut », venant ainsi brouiller les repères de fonctionnement traditionnels des entreprises mutualistes : « *Que signifient les mots de « proximité », ceux de « responsabilité sociale » quand le traitement des incidents et la facturation imposée aux clientèles les plus fragiles constituent ici ou là des sources majeures de revenu, ou améliorent substantiellement le PNB ?* » Cet exemple traduit le glissement qui s'est opéré dans la gestion de leur activité : elle s'est transformée de l'enjeu du contact à celui du contrat !

Même si elles ne sont pas des entreprises comme les autres, les mutuelles sont cependant aujourd'hui, de plus en plus, comme les autres, des entreprises. Les mutuelles peuvent-elles éviter de « vendre leur âme » en commercialisant leurs valeurs ?

« *Dans un monde où les biens publics sont en cours de privatisation, où la notion de gratuité perd chaque jour du terrain, la clé de la conservation de la spécificité mutualiste réside peut-être dans le renouveau du bénévolat et la redynamisation d'un militantisme sincère. Les outils de gestion de la relation adhérent ne sont pas réservés aux responsables du développement des mutuelles. Les responsables politiques peuvent se les approprier pour revitaliser la participation des adhérents* » (Giraud, 2001).

Dans ce contexte, quel avenir se dessine pour les mutuelles ? Comment comptent-elles faire face à ces enjeux ? Comment concilier projet d'entreprise mutualiste et performance économique ?

### 3.2.3 *Enjeux des Sociétés d'Assurance Mutualistes : pérenniser un modèle vertueux ?*

A ceux qui avaient prédit « *Mutuelles, la fin d'un modèle* »<sup>43</sup> et de poursuivre par « *Les mutuelles sont-elles condamnées à suivre les traces d'Axa ?* », la crise financière a montré les limites d'un système qui dérive, et les excès de l'actionnariat capitaliste. Dans ce contexte, les SAM ont tout intérêt à faire valoir les atouts d'un modèle vertueux, et engager les sociétaires à façonner avec elles les contours d'un nouveau marché de l'assurance.

La question qui se pose à ceux qui ont en charge la destinée des sociétés d'assurance mutualistes (SAM) est de savoir comment perpétuer un idéal mutualiste fondé sur des valeurs pour la plupart héritées des Lumières et de la révolution française, et dont certaines sont encore à la base de la société française, comme la démocratie.

Comment l'assuré peut-il s'impliquer concrètement dans le système de gouvernance spécifique de ces entreprises ? Comment a-t-il conscience, non pas d'être un client ni un investisseur, mais comment sa qualité de sociétaire lui permet-elle d'être également un assureur solidaire, responsable ?

Certes, leur gouvernance est un atout, à condition aussi qu'elles sachent adapter leur référentiel (en termes de représentativité, de relation avec les sociétaires, de partenariats et d'alliances, ...) et régénérer l'idéal démocratique qui signait leur acte de naissance.

Dans les SAM se confrontent actuellement quatre dynamiques, révélatrices autant de leur crise identitaire que de la complexité de la société contemporaine (Demoustier, 2008)<sup>44</sup> :

- une dynamique « de retour » communautaire, pouvant conduire à l'enfermement (les « gardiens du temple »),
- une dynamique entrepreneuriale fondée sur une logique de relation de service, concurrentielle qui se fait au détriment de l'identité mutualiste,
- une dynamique de groupe, qui s'inscrit dans la globalité tout en respectant la diversité, par une réponse d'ensemble aux besoins des sociétaires et le développement de nouveaux champs d'intervention,
- une dynamique d'ouverture vers les formes à inventer d'un mutualisme rénové et « en phase avec son temps ».

Le militantisme d'aujourd'hui évolue sur un fond de démutualisation. Les dirigeants des sociétés d'assurance mutuelle ont le choix entre deux attitudes possibles :

---

<sup>43</sup> Michaux M. (2007) « *Mutuelles, fin d'un modèle.* », L'Expansion, n°724 (novembre).

<sup>44</sup> Conférence de clôture Campus Macif du 15 janvier 2009.

- soit quitter le système mutualiste parce qu'il n'est pas possible de restaurer le « paradis perdu » ;
- soit profiter de la crise financière comme occasion de dépoussiérer le système mutualiste, et renforcer le modèle dans une logique de construction de sens collectif qui s'exprime à travers un renouveau de l'association.

C'est la mobilisation du concept de valeur de lien qui est probablement le mieux à même d'accompagner cette dynamique d'ouverture vers les formes d'un mutualisme rénové.

## **Chapitre 2. LA VALEUR DE LIEN : ORIGINE D'UN CONCEPT MULTIFORME ET MOBILISATION EN MARKETING**

La valeur de lien est un concept multiforme et polysémique. En effet, les termes de « *valeur* » et « *lien* » renvoient à des notions à caractère tout à la fois économique, socioculturel, psychologique, affectif, ..., nous conduisant à nous interroger sur ce qui fait la valeur d'une relation marchande.

Or, tout nous porte à considérer que la valeur, avant d'être issue du rapport d'un sujet à un objet, est conditionnée par le rapport des sujets entre eux. C'est là l'objet de notre investigation : comment s'articulent ces deux niveaux de valeur, celle que l'on porte aux choses et celle que l'on porte aux hommes. Ainsi, en cherchant, par exemple, à approfondir ce qui fait que l'on recherche la fréquentation d'autrui, on est conduit à aller au-delà de l'univers l'économique, vers l'univers émotionnel, et à tenter d'en comprendre les ressorts intimes : qu'est ce qui fait valeur ?

La notion de valeur renvoie à deux champs d'investigation : dans un cas (l'économie) elle se réfère à une échelle individuelle quantifiable, dans d'autres (les sciences sociales), elle se réfère à une échelle collective d'ordre qualitatif. D'où notre interrogation sur le rapport de l'échange social à l'échange économique ; échanger, c'est échanger quelque chose avec quelqu'un : quelle est la nature de ce rapport ? Pourquoi et comment échange-t-on ? Le rapport social est-il relié structurellement au rapport économique ?

Dans sa dimension économique, la valeur est généralement transcrite sous forme de valeur d'échange et de valeur d'usage, fondements de la production et du marché ; en effet ces deux types de valeurs sont censés rendre compte d'un échange (Baudrillard, 2000). Le rapport marchand tend d'ailleurs à exclure la valeur d'usage telle qu'elle est exprimée par l'usager, en transformant ce dernier en consommateur. Ainsi, la dialectique s'instaurant entre valeur d'échange et valeur d'usage constituerait un édifice susceptible de rendre compte de la totalité de la valeur créée lors d'un échange marchand.

Or, la création d'un lien social établi à l'occasion de l'échange d'un bien n'est pas prise en compte dans le concept de valeur d'usage, qui tend à n'en reconnaître qu'une utilisation d'ordre matériel (« user d'un bien », c'est également l'user !), et à exclure sa dimension au service du lien. Cet

« *usage particulier des choses* » est suffisamment spécifique pour l'en distinguer (Godbout et Caillé, 1992 : 244). A la traditionnelle opposition valeur d'échange / valeur d'usage, il convient donc d'ajouter **la valeur de lien**.

Dans une première section de ce chapitre, nous reviendrons donc sur le paradigme de la valeur ; puis nous traiterons plus spécifiquement (2eme section) du concept de valeur de lien.

## Section 1. Le paradigme de la valeur

« *Aujourd'hui les gens connaissent le prix de tout et la valeur de rien* » (Oscar Wilde)

De manière classique, l'économie et la gestion traitent de la circulation des biens et services que nous acquérons et des rapports entre personnes que ces échanges suscitent : c'est bien au rapport d'un sujet -acheteur ou vendeur- à un objet, que s'intéressent ces disciplines. Et lorsque l'on évoque la relation « client-fournisseur », qui rappelle qu'au-delà de ce rapport du sujet à l'objet, il existe un rapport entre deux personnes, ce rapport est *de facto* perçu par deux rapports sujet-objet, celui du vendeur à l'objet cédé, et celui de l'acheteur à l'objet acquis : le lien entre les parties disparaît au profit de leur rapport au bien (Gille, 2006). L'analyse d'ensemble de cette circulation marchande, de ce mouvement d'échange, nous inviterait à remonter aux sources mêmes de la valeur des biens, vaste ambition,... car ce sont pratiquement tous les trajectoires des sciences de l'homme et de la société qu'il nous faudrait parcourir.

Depuis deux siècles, l'étude de ce rapport des hommes aux choses prévaut sur le rapport des hommes entre eux, champ privilégié de la sociologie, mais guère des sciences économiques dans lequel s'inscrit notre recherche. Mais notre démarche nous conduira à nous interroger sur la réalité de la circulation symbolique (et plus spécifiquement la place du « don »), au sein de nos sociétés marchandes dominées par l'idéologie utilitariste.

Si l'analyse du concept de valeur dans le champ de l'économie relève de travaux récents, la valeur n'en reste pas moins une thématique largement abordée dans les champs philosophique, sociologique, ethnologique. Une « axiologie » (ou théorie des valeurs) a même émergé en tant que science autonome destinée à étudier 'ce qui est digne d'estime' ou encore 'ce qui vaut' (Frankena, 1967; Frondizi, 1971).

La valeur d'un objet renvoie certes à ses propriétés c'est à dire à ses qualités intrinsèques (Frondizi, 1971) ; mais également à un jugement de valeur puisqu'elle est fondée sur une préférence de la part de l'individu et implique une hiérarchie.

En économie, la valeur fait l'objet d'une conceptualisation fondée sur une dichotomie entre valeur d'échange (représentée par un prix qui s'impose à tous) et une valeur d'usage (qui aborde chaque objet subjectivement par la satisfaction que procure son usage).



Plusieurs travaux récents ont étendu le concept de valeur dans le champ du marketing (Cova et Rémy, 2001 ; Passebois 2003 ; Aurier, Evrard et N'Goala 2004 ; Mencarelli, 2005), mais force est de constater qu'il n'y a pas de consensus autour d'une définition reconnue de cette valeur.

Parmi les nombreux travaux produits ces dernières années en marketing, deux lignes de force sont identifiées (Aurier, Evrard et N'Goala, 2004) : d'une part, la perspective «économique» de la valeur (Zeithaml, 1988) et, d'autre part, la perspective dite «expérientielle» ouverte par Holbrook et Hirschman (1982) qui s'intéresse à la valeur pour le consommateur (Holbrook, 1999). Cette dernière, remettant le consommateur au centre de l'analyse, inclut des aspects symboliques de la consommation et sa subjectivité. Elle présente la particularité de « *désenclaver la consommation d'une conception réductive de l'utilité* » (Ladwein, 2003).

La pluralité des sens du terme *valeur* s'exprime dans des registres très différents ; on peut ainsi distinguer :

- l'analyse de la valeur (champ du *Contrôle de gestion*),
- la valeur pour les actionnaires (champ de la *Finance*),
- les valeurs éthiques (champ des *Ressources Humaines*) ou Business Ethics ; présentes dans le monde mutualiste,
- la valeur client (champ du *Marketing*) dont l'étude peut concerner aussi bien la valeur perçue par les clients que la valeur des clients pour l'entreprise.

Puis existent des dimensions morales ou esthétiques du terme, en relation d'opposition : le bien/le mal, le beau/le laid. (Baudrillard, 2000 : 16).

Compte-tenu de la pluralité des sens du terme « valeur » il importe de préciser que nous étudions ici la *valeur du point de vue des individus* (Woodruff, 1997) et non de leur *système de valeurs*.

Rappelons qu'au cœur de notre système de production il y a aussi la valeur travail, et une reconnexion avec les modes et moyens de production nous conduit inévitablement aux ouvrages de Marx. Dans son œuvre principale (« Le Capital »), Marx montre que le travail fait partie des nécessités de la vie : les besoins de produire et de consommer sont des activités propres de l'activité humaine. A cet égard, Lee (1993) fait remarquer que Marx « *soutenait que la production était bien plus qu'un moyen de vivre, elle contenait un potentiel de réalisation personnelle et d'avancement* ».

Or l'évanescence des frontières entre production et consommation conduisant à une dimension sociale du marché, nous amènera ultérieurement à réinterroger cette valeur travail dans le cadre de la valeur pour le consommateur.

Revenons successivement :

- sur des fondements de la valeur, analysés à partir de la culture du don et de celle du marché,
- sur la dichotomie entre valeur d'échange et valeur d'usage,
- sur le lien social suscité à travers l'échange et le concept de valeur de lien.

## **1.1 Entre valeur économique et valeurs humaines**

Les économistes nous apprennent qu'il n'y a de problème économique que lorsqu'il y a rareté. La rareté implique le calcul, l'organisation, bref, l'économie (Maris, 2006). A partir de la rareté, les économistes estiment avoir résolu une question fondamentale posée à l'humanité : celle de la valeur des choses. Entendons la valeur monétaire, quantifiée par un prix fixé par l'offre et la demande.

Or, relève Maris (2006) la rareté ne naît-elle pas justement de la nécessité de la valeur ? La concurrence, la compétition sont-ils les vrais moteurs de l'échange ? Et si la valeur, cette fameuse valeur que les économistes associent à l'offre et à la demande et que d'autres (Marx, Keynes) relie au travail, pouvait naître du désintéressement, du plaisir, de l'inutile ... En réalité, les économistes ne voient-ils pas que la face émergée de l'iceberg de l'économie ? La valeur d'une relation marchande ne pourrait-elle pas naître à partir d'autres valeurs extra marchandes ?

### **1.1.1 *Le modèle qui fascine, ou « le bien importe plus que le lien » ...***

Sous l'influence d'économistes néolibéraux (Hayek, Friedman ...) <sup>45</sup> le modèle de *l'homo economicus* issu du marché tend à être généralisé à l'ensemble des relations sociales et humaines. Il a prévalu tout au long du XXème siècle, privilégiant la valeur utilité comme source fondamentale de la valeur.

Ce paradigme utilitariste repose sur la théorie du « choix rationnel » comme modèle de décision répondant aux préférences de chacun. Ce modèle, qui ne considère que les résultats, est fondé sur la sommation d'intérêts individuels, mais permettant par effets induits, d'atteindre l'optimum des intérêts collectifs. « *L'idée sur laquelle repose tout l'édifice du modèle, c'est donc celle de l'intérêt calculable du consommateur comme valeur suprême* » (Gille, 2006).

Cette forme de morale utilitariste prône qu'est désirable ce qui est d'abord « bon pour soi », accessoirement pour la société. Au cœur de cette conception de la valeur, réside l'idée que la valeur

---

<sup>45</sup> Rappelons que pour le libéralisme bourgeois, le caractère sacré de la propriété est une garantie contre les incursions de l'Etat dans la sphère privée. La séparation entre pouvoir économique et pouvoir politique est vue par les économistes néo-libéraux comme la condition d'une véritable liberté humaine.

est attachée au bien, que le marché, confrontation de l'offre et de la demande, établit le prix des objets de cette confrontation. Ce qui s'échange ce sont des biens et de services sur des marchés formatés par la science économique.

Caillé (2008)<sup>46</sup> rappelle que dans les années 1970, des sociologues ont très largement accredité cet impérialisme du modèle économique. Que ce soit Raymond Boudon ou Michel Crozier dans le camp libéral, ou Pierre Bourdieu dans le camp néo-marxiste, tous acceptent finalement de généraliser le modèle économique, et conçoivent la sociologie comme une sorte de modèle économique généralisé.

Autrement dit, dans ce modèle de l'homme économique, *le bien importe plus que le lien*, voire seul importe le bien. Le lien social sert à maximiser l'acquisition des biens et devient un instrument au service du bien, au service de la maximisation de l'intérêt individuel.

Pourquoi donc ce « modèle dominant » fascine-t-il ?

Pour Godbout (2007 : 31) son attractivité tient avant tout au contexte de la rupture producteur-consommateur sur laquelle s'est édifiée la société actuelle, « *parce qu'elle permet d'articuler toutes les spécificités du modèle dans le cadre de la dynamique fin-moyens et de l'opposition valeurs-instruments* ».

Ce modèle se présente comme une économie « d'égaux » qui réifie la relation, mais qui distancie les êtres. Et c'est bien la première critique que l'on peut lui adresser : elle fait perdre l'intimité du rapport humain. Ontologiquement, la société n'est plus, on lui demande de ne point contrarier les exigences de liberté et d'égalité. Benasayag (1998 : 15 et 28) est plus extrême, il voit l'individu comme le principe fondateur du capitalisme : l'individu est « *le nom même du lien social régulé par la loi du profit et de l'intérêt* ». Il s'agit donc d'une économie moderne bâtie sur l'utilité des choses. La question est alors de savoir si la valeur accordée aux biens dans un processus d'échange résulte, ou non, de leur utilité pour l'acquéreur ou si cette valeur est déterminée par d'autres considérations.

Pour les utilitaristes le bonheur est la seule chose désirable comme fin, toutes les autres n'étant désirables que pour atteindre cette fin. En conséquence la valeur est issue de l'intensité du désir : c'est ce point fondamental sur lequel s'accordent bon nombre d'analystes qui fondent la théorie néo-classique. La société devra ensuite déterminer si elle autorise toutes sortes de désirs ou si ceux-ci doivent être « encadrés » et la satisfaction du désir de l'un peut, ou non, conditionner la satisfaction du désir de l'autre.

---

<sup>46</sup> Extrait de la conférence Campus Macif du 10 septembre 2008 « Le lien importe-t-il plus que le bien ? » Quel avenir pour le mutualisme au-delà de l'individualisme dans un monde dominé par le marché ?

Godbout (2007), bien qu'étant anti-utilitariste, reconnaît un attrait à cette conception utilitariste des rapports entre producteurs et consommateurs. « *Le marché, écrit-il, nous sauve des systèmes totalitaires* » [ ] *Le marché possède une structure qui contient un certain respect de l'utilisateur, du moins comparé à d'autres modèles* ». Le marché laisse au consommateur seul le soin de décider des préférences qui sont les siennes, et il s'appuie sur ces préférences - « révélées lors de l'acte d'achat » - pour décider de ce qui sera produit. Dans ce système, la dette économique est libératrice, parce qu'elle peut être acquittée, à la différence de la dette traditionnelle, qui vous liait pour la vie. C'est d'ailleurs lorsque la dette ne peut plus être remboursée, qu'elle ne peut plus exercer la fonction libératrice apportée par l'argent, qu'elle devient illégitime.

C'est peut-être à partir de cet argument qu'il est possible de voir les limites du système. Godbout (2007) introduit alors la notion de « dette positive » et montre qu'au nom de l'intérêt - qui prend toute la place dans la démarche des économistes - même les actes désintéressés y sont analysés comme si leur finalité était bien de participer à la maximisation de l'intérêt personnel : je donne parce que j'espère un retour. L'altruisme lui-même serait en réalité au service de l'égoïsme. C'est ce que conteste l'auteur en s'appuyant sur de nombreux travaux (en particulier, le don aux étrangers, les dons d'organes, l'exemple des Alcooliques Anonymes, et l'ensemble des réflexions et recherches issues du MAUSS).

Pour Alain Caillé<sup>47</sup>, et la plupart des anti-utilitaristes, « *ce modèle est globalement faux d'un point de vue ontologique, et d'un point de vue philosophique général, mais il semble « suffisant » pour étudier ce qui se passe dans le domaine des relations marchandes, le reste de la vie sociale restant dans le giron des disciplines réservées aux ethnologues, aux sociologues, aux psychologues, aux philosophes* ».

Qu'est-il alors possible d'opposer à cette conception générale du sujet humain utilitariste ? L'autre face du sujet humain qui nous intéresse maintenant c'est l'individu social qui rejette le rapport fin-moyen.

### **1.1.2 ... L'histoire anthropologique, ou « le lien importe plus que le bien » ...**

Les travaux fondateurs d'anthropologues et notamment « *l'Essai sur le don- forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques* » de Marcel Mauss (1924 [2004]) proposent une autre vision du sujet humain. Dans ce type d'économie on est en présence de ce que Mauss nommait un

<sup>47</sup> Extrait de la conférence Campus Macif du 10 septembre 2008 « Le lien importe-t-il plus que le bien ? Quel avenir pour le mutualisme au-delà de l'individualisme dans un monde dominé par le marché ? »

« fait social total ». Autrement dit, société et économie ne font qu'un dans leur mécanismes (holisme) et ces sociétés, « *qui ignorent l'égalité et la liberté, comme valeurs, qui ignorent en somme l'individu, ont au fond une idée collective de l'homme [ ]* ». L'idéal, nous dit Dumont (1986 : 21-23), « *se définit par l'organisation de la société en vue de ses fins (et non en vue du bonheur individuel) ; il s'agit avant tout d'ordre, de hiérarchie, chaque homme particulier doit contribuer à sa place à l'ordre global et la justice consiste à proportionner les fonctions sociales par rapport à l'ensemble* ».

Dans cette économie, les objets donnés n'ont pas de valeur d'échange (puisqu'ils ne participent pas à un processus d'échange), mais la logique d'attribution révèle un système de valeurs « sociales » qui est lié, d'une façon ou d'une autre, à la position des membres de la société, dans le cadre d'une hiérarchie qui évolue avec le temps. Ce qui fait valeur est la valeur des êtres, plus que la valeur des biens. C'est cette valeur qui détermine l'attribution de biens, leur partage, leur éventuelle circulation.

Dans cette économie, la dette est inséparable du partage, parce que les hommes sont en compte de façon permanente entre eux. C'est de cette économie, qualifiée *d'économie du don* qu'est issue la valeur de lien dans son acception contemporaine.

### **1.1.3 La dialectique du bien et du lien ?**

Ces deux modèles de la valeur, paradoxalement, cohabitent et s'excluent : une économie du marché et une économie du don. Dans la première ce sont les biens qui s'échangent, commandés par la confrontation des désirs de leurs détenteurs. Dans la seconde, la valeur n'est pas issue du rapport d'échange de deux objets, mais du rapport social des acteurs. C'est pour tenir sa place que l'on échange, ou plutôt que l'on partage, octroie, donne, escomptant un retour. Ces deux économies proposent deux conceptions de la richesse : une richesse qui est d'abord celle de l'individu, du contrat, de l'intérêt et une richesse qui est d'abord celle de la collectivité, de l'honneur, de l'alliance.

Nous pouvons également y lire deux approches de la relation sociale - en quelque sorte deux cultures - comme le résume le tableau ci-après (Tableau 1) :

- une culture construite sur le don comme fondement de la valeur entre les membres du corps social : primauté du social et du lien entre membres de la « tribu », économie de la relation,
- une culture fondée sur l'économie de marché : primauté de l'individu qui détermine ses échanges afin de satisfaire ses désirs, économie de la transaction.

<b>Culture du don</b>	<b>Culture du marché</b>
Primauté du social Chacun a une place et un rôle dans la société auxquels il doit se conformer (relations entre hommes)	Primauté de l'individu Chacun a une liberté de comportement dans une société qui est au service de cette liberté (rapport aux objets)
La société détermine les fins	L'individu détermine les fins
Holisme	Individualisme
Alliance	Contrat
Honneur-Parole	Intérêt-Jouissance
<i>Homo hierarchicus</i>	<i>Homo aequalis</i>
Solidarité	Liberté
Valeur du sujet	Valeur de l'objet

**Tableau 1: Vision synthétique comparative de deux cultures (Adapté de Gille, 2006 :13)**

Une telle mise en perspective nous permet de mieux percevoir la problématique de l'échange telle qu'elle fait débat entre économistes et sociologues. Cette dualité d'approches n'est pas uniquement une façon de lire deux systèmes de valeur, elle traduit aussi un glissement d'ordre idéologique qui a donné à l'économie son identité et sa légitimité en la séparant de la sociologie et de la politique. De ce fait, l'économie du don est étrangère aux sciences économiques.

D'ailleurs, ses théoriciens les plus purs prétendent même que l'économie de marché ne souffre pas de la coexistence d'un quelconque autre système, et que sa progression est synonyme même du progrès non seulement économique mais social.

Ce que nous avons voulu montrer à travers la dualité de ces deux régimes, c'est qu'au-delà de l'ambivalence du rapport à autrui qu'elle révèle, c'est que ces deux économies sont nécessaires : dans la première, la relation aux autres est un moyen d'accès aux produits, dans la deuxième, le produit devient le moyen de l'accès à la relation, contrairement à ce que le marché voudrait nous faire croire : consommer, c'est de plus en plus communiquer, partager. Le marché rouvre des comptes qu'il avait contribué à clore depuis deux siècles, face à l'atonie des mécanismes traditionnels du régime du don.

Nous constatons qu'à l'instar de la théorie économique, les hommes de marketing n'ont aujourd'hui privilégié qu'un seul régime de la valeur pour construire leur objet au sein de la discipline.

## **1.2 Entre valeur d'échange et valeur d'usage en marketing**

L'opposition entre valeur d'usage et valeur d'échange renvoie à un débat de fond concernant la nature du jugement : la valeur est elle objective ou bien subjective ?

Certains auteurs (Fronzizi, 1971 *in* Mencarelli, 2005 : 121) ont cherché à développer une position intermédiaire en considérant la valeur comme le résultat d'une tension entre le sujet et l'objet, ayant de ce fait un caractère aussi bien subjectif qu'objectif.

Ainsi, la question n'est pas tranchée ; pour certains, la valeur est attachée uniquement aux caractéristiques de l'objet alors que pour d'autres, elle est à relier directement à l'individu.

### **1.2.1 *La valeur pour le consommateur, valeur d'échange, valeur d'usage***

La valeur du point de vue du consommateur est analysée en marketing selon deux perspectives (Aurier, Evrard, N'Goala, 2004 : 2) :

- La valeur d'échange s'intéresse à la valeur globale de l'utilité d'un produit et s'inscrit dans la perspective de l'échange,
- La valeur d'usage s'intéresse à la valeur pour l'utilisateur et se situe dans les expériences de consommation ou de possession.

#### • Valeur d'échange

Ses diverses définitions sont ancrées dans le courant de recherche qui concerne le comportement du consommateur et prend ses racines dans la notion d'utilité (Woodruff, 1997 ; Day et Crask, 2000).

La valeur se définit alors comme étant ' *une évaluation globale de l'utilité d'un produit* ' (Zeithaml, 1998). Cette évaluation étant fondée sur un calcul de compensation entre bénéfices perçus (souvent réduits à des éléments utilitaires et fonctionnels) et sacrifices encourus (il s'agit des coûts se limitant à la prise en compte du prix). Selon Day et Crask (2000) pourraient être pris en compte d'autres coûts additionnels (temporel, psychique, en énergie humaine, d'usage, de maintenance...) et d'autres types de bénéfices (performance, durée, économie, confort, apparence, sûreté...).

C'est notamment l'approche de Seth et al. (1991) qui, partant d'une approche utilitariste, y agrègent des bénéfices d'ordre émotionnels, sociaux, affectifs, épistémiques, ou situationnels. Cette approche renvoie à une conceptualisation discrète de la valeur, l'objectif étant de pouvoir lister l'ensemble des bénéfices et des coûts envisageables (Sheth et al, 1991 ; Chang et Wildt, 1994).

Cette approche de la valeur fondée sur la notion d'utilité a fait l'objet de nombreuses critiques :

- Tout d'abord, cette conception de la valeur est qualifiée d'utilitariste par Cova et Remy (2001) puisque elle conduit à considérer que tout a un prix pour le consommateur « *y compris les émotions* ».
  - De même, pour ces auteurs, la valeur d'échange serait directement liée aux caractéristiques du produit et donc appréciable de façon quasi-systématique par tout consommateur. Cette approche traduit donc une relation personne/objet de type causal qui ne reflète pas les interactions possibles existant entre la personne et l'objet. En outre, cette approche suppose une capacité chez l'individu à apprécier chaque attribut de l'objet pour l'intégrer dans un calcul coûts/bénéfices. Comme l'exprime Pulh (2002), la valeur d'échange renvoie à des processus de consommation fondés sur des éléments rationnels et cognitifs qui ont démontré leurs limites.
  - Enfin, cette approche ne permet pas d'appréhender la valeur sous des dimensions subjectives ou contextuelles ; en ce sens, elle ne permet pas d'appréhender des caractéristiques non ou extra marchandes de l'échange.
- Valeur d'usage

Un second courant de recherche s'est développé autour de la notion de valeur d'usage résultant d'une *expérience de consommation*. Elle se différencie de la valeur d'échange de par sa nature expérientielle. La valeur n'est plus considérée comme une base de décision à l'achat mais comme la conséquence d'une expérience de consommation (Aurier et al, 2000). Elle n'est plus le résultat d'un calcul mais le produit d'une expérience. Il est alors possible de définir la valeur d'usage comme ' *une préférence relative comparative, personnelle et situationnelle caractérisant l'expérience d'un sujet en interaction avec un objet* ' (Holbrook, 1994, 1999). Elle fait référence à l'ensemble des valeurs personnelles d'un individu (Holbrook, 1999). Selon Cova et Rémy (2001) cette pluralité de sens de cette valeur crée un flou autour de la notion de valeur.

L'appréhension de la valeur d'usage est également basée sur une approche factorielle, par opposition à l'approche discrète de la valeur d'échange. L'approche factorielle permet ainsi d'appréhender l'expérience de consommation de manière multidimensionnelle.

### **1.2.2 Typologies de la valeur pour le consommateur, une analyse factorielle**

- Une première approche factorielle a été menée par Holt (1995), reprise et complétée par Holbrook (1999). Elle conduit à une typologie de la valeur pour le consommateur, construite à partir des deux dimensions suivantes :



- une dimension intrinsèque (*opposée à extrinsèque*) de la valeur : l'objet peut être en lui-même source de gratification (intrinsèque) ou au contraire permet à travers sa consommation d'atteindre ou de se rapprocher de certains objectifs (extrinsèque) ;
- une dimension orientée vers soi (*opposée à orientée vers les autres*), qui renvoie au contexte social de consommation : dans le premier cas, l'objet lui-même sera source de gratification indépendamment du contexte social alors que dans le second cas l'objet sera utilisé par l'individu comme support de la relation sociale ;

Holbrook (1999) complète cette approche en introduisant également l'opposition « actif / réactif » du comportement du consommateur vis-à-vis de l'objet, témoignant de son rôle dans l'émergence de la valeur.

La combinaison de ces éléments conduit Holbrook à proposer une typologie de la valeur consommateur (cf. Annexe 4 : tableau de la valeur d'Holbrook et leurs significations page 412) telle que présentée en Tableau 2 : de « l'efficience » à la « la spiritualité », l'auteur identifie ainsi une gradation à huit niveaux.

		Extrinsèque	Intrinsèque
Orientée vers soi	Actif	Efficience (rapport output/input, commodité)	Jeu (ludique / divertissement/ hasard)
	Réactif	Excellence (qualité)	Esthétique (beauté / sensualité)
Orientée vers les autres	Actif	Statut (succès, gestion de l'image)	Ethique (justice, vertu, moralité)
	Réactif	Estime (réputation, matérialisme, possessions)	Spiritualité (foi, extase, sacré)

**Tableau 2: Typologie de la valeur consommateur d'après Holbrook (1999)**

Cette typologie a suscité de nombreuses critiques :

- La partition de l'axe entre « *orientation vers soi / orientation vers les autres* » est considérée comme trop schématique par Badot (2001) , et de ce fait ne permet pas d'intégrer « certains phénomènes de socialisation, ou l'orientation vers des formes hybrides telles que 'le moi étendu' (Belk, 1988), 'le moi nous' (Demuth, 1997) ou les 'tribus

modulaires de consommateurs'» (Schouten et McAlexander, 1995 ; Cova et Cova, 2001 ; Cova et al., 2007).

- Les dénominations proposées peuvent paraître comme arbitraires et restrictives (Aurier et al, 1998 ; Brown, 1999 ; Smith, 1999 ; Cova et Rémy, 2001 ; Badot, 2001 ; Puhl, 2002, Passebois 2003). Il est notamment reproché le caractère mécaniste de la classification matricielle, qui ne permet pas de rendre compte des compromis possibles entre le monde de l'intérêt et celui de l'émotion. Pour Brown (1999, cité par Cova et Rémy, 2001) « *Si ces compromis existent, ils semblent être vécus sur un mode intime et éphémère par chacun d'entre-nous et échapper ainsi à toute tentative de classification* ».
- Badot (2001) souligne également que certaines composantes de la valeur (statut et réputation, notamment) sont empreintes d'une connotation très classique - ce qui est étonnant quand on connaît la contribution de Holbrook au renouvellement de la recherche en comportement du consommateur (Cochoy, 1999 : 302-309).

Aurier et al. (2000, 2004) ont procédé à une comparaison de nombreux travaux utilisant ce modèle d'analyse et proposent de ne retenir du modèle de Holbrook que les deux dimensions « intrinsèque / extrinsèque » et « orientation vers soi / orientation vers les autres », ce qui conduit à une typologie à quatre degrés (Tableau 3) :

	Extrinsèque	Intrinsèque
Orienté vers soi	1. Valeur instrumentale (utilitaire ; connaissance)	2. Valeur hédonique (plaisir-amusement, stimulation expérimentielle)
Orienté vers les autres	3. Communication (expression de soi, lien social)	4. valeur spirituelle, pratique sociale

**Tableau 3: Typologie synthétique des composantes de la valeur, d'après Aurier et al. (2004 : 7)**

En synthèse, nous retiendrons qu'une approche par la valeur permet d'appréhender différents effets qu'une expérience de consommation est susceptible de générer pour le consommateur. Or, l'expérience vécue découle de la mobilisation de composantes qui dépassent l'acte de consommation : il peut s'agir des relations entre consommateurs (nous y reviendrons), de la mise en récit du produit (Filser, 2002), du rôle de l'environnement ou encore de la prise en compte du personnel (Remy, 2001 ; Rémy et Kopel, 2002), du lieu de consommation (Cova et Cova, 2004).

Ainsi, le cœur de l'expérience vécue ne peut donc se définir uniquement par la prise en compte d'une interaction entre l'individu et le produit. L'expérience vécue est le résultat d'une interaction complexe entre le consommateur et un ensemble de stimuli (Firat et Dholakia, 1998).

### 1.3 Entre valeurs humaines, valeur d'échange et valeur d'usage, émergence d'une valeur de lien

Nous récapitulons dans le tableau ci-dessous les principaux attributs affectés au concept de valeur (Tableau 4) :

- La valeur d'échange est une valeur désirée / « escomptée » qui précède l'acte d'achat, et ne retient que ses dimensions utilitaires.
- La valeur d'usage permet de s'ancrer au cœur de l'expérience vécue, subjective et interactive, et prend en compte des dimensions utilitaires et non utilitaires.
- La valeur de lien ne se révèle que dans l'interaction entre individus, et dans l'émotion qui en résulte, au sein d'une circulation symbolique auréolant la circulation matérielle. Les émotions et les sentiments véhiculés par cette circulation symbolique relient entre eux les acteurs impliqués dans une relation d'ordre essentiellement subjectif.

	Valeur d'échange	Valeur d'usage	Valeur de lien
Nature de la valeur	Valeur désirée	Valeur perçue	Valeur co-construite
Position dans le processus de consommation	Valeur préachat	Valeur issue de l'expérience de consommation	Valeur inscrite dans un processus de dettes mutuelles
Format de l'évaluation	Basée sur une décomposition de l'objet en une série d'attributs	Basée sur une évaluation holiste de l'objet	Basée sur les caractéristiques des personnes et la nature / intensité du lien
Dimensions prises en compte	Dimensions utilitaires de l'objet	Dimensions utilitaires et non utilitaires de l'objet	Dimensions émotionnelles et/ou sacrificielles résultant du rapport des sujets entre eux
Nature de la relation	Personne-objet Lien causal, linéaire et prédictif - dépend uniquement de l'objet	Personne - objet Lien interactif - dépend à la fois de l'objet et du sujet	Personne - Personne Lien intersubjectif. L'objet constitue le support social des liens entre individus
Architecture du concept	Conception discrète	Conception factorielle (interactionniste)	Conception symbolique

Tableau 4 : Synthèse comparative des trois approches de la valeur (adaptée de Mencarelli, 2005)

Ainsi donc, la valeur de lien s'inscrit dans un autre registre de la valeur, fondé sur le symbole et la culture du don, qui étend le régime fondé sur une culture de marché, dont sont issues les valeurs d'échange et d'usage. En effet, partager et échanger constituent les deux facettes irréductibles du commerce des êtres, mais on ne peut réduire le partage à l'échange, car on ne peut réduire le lien au bien. Le lien est historiquement bien antérieur au bien, comme nous allons le rappeler.

## Section 2. Origine et évolutions du concept de valeur de lien

Nous prendrons comme point de référence traditionnel les travaux de sociologues (Godbout et Caillé, 1992) qui, autour du paradigme du don, et cherchant à démontrer l'applicabilité des travaux de Marcel Mauss élaborés dans les années 1920, ont développé le concept de valeur de lien. Ces auteurs soutiennent qu'à côté de la valeur d'échange et de la valeur d'usage, la valeur de lien « *est la valeur symbolique qui s'attache au don, reliée à ce qui circule sous forme de don [...] qui instaure et nourrit un lien social* » (Godbout et Caillé, 1992). Autrement dit, la valeur de lien est insérée dans le lien social et déterminée par le contexte social, contrairement à la valeur marchande qui est déterminée par le contexte économique.

Dans les années 1990, partant d'approches sociologiques mettant l'accent sur le retour de formes du « tribalisme » dans les sociétés occidentales (Maffesoli, 1988) et du besoin exprimé par chaque individu de (re)donner un sens à sa vie, des chercheurs (Cova, 1997a, 1997b) ont introduit le concept de valeur de lien dans le champ du marketing. Dans la sphère marchande, la valeur de lien d'un produit ou d'un service a pour finalité d'établir ou de renforcer des liens entre individus (Cova, 1995, 1997b). Ce concept a été repris par les tenants du marketing tribal (Badot et Cova, 1995 ; Cova, Kozinets, Shankar, 2007) au sens où la valeur de lien permet et facilite l'interaction sociale, par opposition au paradigme relationnel marqué par l'individualisme et l'utilitarisme. Dans cette perspective, l'entreprise se doit, non pas de se substituer au manque communautaire, mais au contraire de permettre cette mise en communauté entre les clients.

Au cours de la dernière décennie, des travaux sur la valeur de lien se sont focalisés sur les pratiques collectives de consommation autour d'une marque ou d'un produit culte, en vue notamment d'en identifier un potentiel de valeur de lien (Arnould et Thompson, 2005). Ces études ont mobilisé des chercheurs dans le champ de la consommation et du marketing tant en Europe qu'en Amérique du Nord.

Pourquoi le terme de « *lien* » ?

Avant de poursuivre l'analyse du concept de valeur de lien, interrogeons-nous un moment sur la justification de ce terme de « lien ». Deux séries de raisons en justifient l'usage : la première fait référence à l'inadéquation des termes qui lui sont proches, la seconde est liée à ses spécificités intrinsèques.

Le terme *relation* aurait pu être retenu, quoi qu'il renvoie davantage à l'approche relationnelle telle qu'elle est conçue en marketing ; or notre travail s'inscrit délibérément dans la volonté de dépasser cette approche consumériste afin d'intégrer une dimension plus interpersonnelle, voire plus « intimiste ».

Les termes *d'interaction*, de *contact*, voire de proximité, contiennent cette notion de lien mais sont à la fois trop neutres et trop inscrits dans l'immédiateté du temps présent. Or, les dimensions temporelles et « émotionnelles » que nous prendrons en compte dans notre projet de recherche nous conduisent à ne retenir aucun de ces trois termes.

Le concept de *reliance*<sup>48</sup> aurait pu lui aussi être utilisé : il serait adapté en ce qu'il caractérise cette nouvelle façon d'être ensemble, témoin de la légèreté propre aux nouvelles formes de communauté. Il correspond à la fois à l'acte de relier ou de se relier et au résultat de se relier (d'ailleurs, sa racine étymologique est la même que celle du terme *lien*) : « *c'est la création de liens entre une personne et soi, un système dont elle fait partie, soit l'un de ses sous-systèmes* » (Bolle de Bal, 1996 : 32, cité par Rémy, 2000). L'intérêt de cette notion est qu'elle constitue une forme postmoderne du lien social, un lien en pointillé qui rejoint la position de Maffesoli (1993). Mais ce terme a une connotation trop idéologique qui le fragilise scientifiquement, en distinguant les bonnes des mauvaises reliances. Il serait le concept de « l'époque 68 », le lien sans contrainte.

Ajoutons qu'il est d'un usage rare, autant d'éléments qui nous ont poussés à ne pas le retenir.

Enfin et surtout, le terme de **lien** fait référence au *lien social*. Si l'on considère que ce lien social se définit comme le ciment constitutif des relations et les échanges entre personnes, leur permettant de vivre ensemble et « de faire société », dès lors parler de lien dans les activités de service et notamment dans une société d'assurance mutualiste, nous semble justifié (ne serait-ce qu'en regard de la valeur solidarité). Ensuite, le lien social a une connotation plus forte et plus interpersonnelle que des expressions telles que « rapport social » ou encore « relation sociale ».

De la même manière, l'environnement postmoderne suggère une nouvelle manière "d'être ensemble", donc de nouvelles formes de lien social et de nouvelles modalités de valeurs qui naissent de ces échanges. Enfin, le mot "lien" se retrouve dans la notion qui nous intéresse, la valeur de lien, qui cherche à rendre compte de dimensions extra et non marchande. Pour toutes ces raisons, le terme de « lien » est adéquat dans les propositions dans le cadre de ce travail de recherche.

### Du lien à sa valeur

Ce qui nous interpelle dans le concept de 'valeur de lien' c'est qu'il met l'accent sur l'importance accordée au sens qui circule entre les individus. Ce ne sont pas que des biens et des services qui

---

<sup>48</sup> D'après Rémy (2000).

circulent parmi les individus, mais ce sont aussi des paroles, des regards, des sourires,... : C'est une circulation symbolique (*symbolon* signifie signes de reconnaissance) qui scelle l'alliance, c'est-à-dire des gestes, des intentions. Cette circulation symbolique puise son origine dans la théorie du don.

## **2.1 Le don : un révélateur et un opérateur de la valeur de lien**

Le thème du don constitue un terrain privilégié pour analyser la notion de valeur de lien ; l'origine est à en rechercher dès 1924 dans « *l'Essai sur le don* » de Marcel Mauss.

En effet, la sociologie du don s'intéresse à l'ensemble des actes qui sont effectués non en vue d'acquérir un bien en contrepartie d'un bien cédé en échange, mais afin de créer un lien sans référence à une règle d'équivalence. Ce concept a surtout été formalisé dans les domaines de l'anthropologie et de l'ethnologie, puis repris dans des travaux socio-économiques (Godbout et Caillé, 1992 ; Godbout, 2007 ; Chaniel (dir.), 2008) qui ont mis en évidence l'existence de cette *valeur* dans le monde moderne organisé autour de la liberté individuelle.

Nous mobiliserons ces travaux fondateurs non seulement parce que le don se présente comme une alternative à la logique marchande mais parce qu'il est également le moyen de sceller des relations durables entre les individus. Dans ce sens, le don nous apparaît être une modalité pertinente pour appréhender les phénomènes de structuration des rapports sociaux et de coopération entre les organisations et leurs clients.

### **2.1.1 *L'héritage de l'Essai sur le don***

Marcel Mauss dans son *Essai sur le don* (1924) fait une constatation capitale : dans toutes les sociétés premières le rapport social ne repose pas sur l'échange, sur le contrat, sur l'achat et sur la vente mais sur ce que l'auteur appelle « la triple obligation de donner, recevoir et rendre ». C'est en fait un processus qualifié de « triadique ».

En effet, le don se distingue de l'échange parce que la contrepartie n'y est pas la même. Le don est « *une prestation, qui s'effectue sous la forme d'une circulation de richesse ou de service d'un individu ou d'un groupe vers un autre, et dont la caractéristique fondamentale, tout au moins dans le moment où cette prestation a lieu, est de ne pouvoir se réaliser que dans un seul sens* » (Karsenti, 1994 : 24). Mais il convient de souligner le paradoxe qui tient au concept même du don : celui d'un phénomène à partir duquel s'élabore une théorie de l'échange, mais qui, en lui-même, s'affirme au premier abord bien plus comme l'opposé de l'échange que comme l'une de ses modalités. Le don n'est don que tant qu'il n'est pas échange, c'est-à-dire tant qu'il affirme le refus

d'une éventuelle prestation en retour, tant qu'il se manifeste essentiellement sous la forme d'un acte gratuit. La différence entre le don et l'échange se trouve dans la nature de la contrepartie : elle n'est ni obligatoire, ni exigible, elle est une possibilité parce qu'on ne donne pas *contre* autre chose, on donne à quelqu'un.

Le don est d'abord inconditionnel (Chanial, 2008 : 565). C'est ce qui en fait, non seulement toute la valeur, parce qu'il invite, sans garantie de retour, l'autre à donner à son tour, mais surtout sa force singulière de lien. D'où cette définition générale proposée par Godbout et Caillé (1992 : 32) : « *Qualifions de don toute prestation de biens et de services effectuée sans garantie de retour, en vue de créer, nourrir ou recréer le lien social entre les personnes* »... on retrouve bien là les sources de la valeur de lien.

L'objet ne trouve alors de valeur que dans la nature de la relation qu'instaure son échange. Et aux limites, cette économie se fonde dans une morale du bienfait, économie de la surprise que suscite la relation humaine.

Le don est donc loin d'être un acte simple et univoque, c'est en fait un processus triadique dont le fonctionnement est garanti par la cohésion de ces différentes dimensions :

- l'obligation de donner (celui qui ne donnerait pas ne conserverait pas son prestige) ;
- l'obligation de recevoir (celui qui refuse un don exprime sa crainte de ne pouvoir le rendre) ;
- l'obligation de rendre (il s'agit de donner à son tour en remettant la dette dans le circuit social ; et l'individu redevient « libre »).

Ce cycle de circulation, pour Godbout et Caillé (1992), constitue un paradigme alternatif à *l'intérêt* ; il est un « fait social total » et constitue la trame des relations sociales interpersonnelles.

Selon les auteurs, la société peut alors être envisagée comme composée d'individus qui tentent perpétuellement de se séduire et de s'apprivoiser les uns les autres, en rompant et en renouant des liens. *S'apprivoiser*, « *c'est créer des liens* », dit le renard au Petit Prince (De Saint Exupéry, 1943 : 68), c'est rendre quelqu'un unique.

En circulant, le don enrichit le lien et transforme les protagonistes. Le don contient toujours un au-delà, un supplément, quelque chose de plus, que l'on assimile à la gratuité : c'est la valeur de lien (Godbout et Caillé, 1992).

Dans le don, ce qui compte c'est le lien entre les personnes, non les objets eux-mêmes, qui ne sont jamais complètement appropriés, et tendent à faire retour à celui qui les a donnés. C'est en cela que le don, comme l'écrit Mauss est « *volontaire et obligatoire* », et diffère à la fois du commerce et de la charité.



Dans ce type d'économie, nous dit également Mauss, nous sommes en présence d'un « fait social total ». Mauss fait de la morale du don, la morale éternelle commune à toutes les sociétés, le socle humain des relations interindividuelles. Ce concept original de « fait social total » transcende les intérêts des individus, il est créateur de valeur puisqu'il n'y a pas destruction de biens. Les objets donnés sont porteurs de symbolique et se chargent de « l'essence » de leur propriétaires initiaux et en deviennent des substituts.

L'autre découverte, cruciale, c'est que le don, qui est à la base du rapport social dans les sociétés premières n'est en rien un don charitable, un don d'amour, un don fraternel. Mauss explique que tous les dons que nous créons sont toujours, selon sa formule, hybrides, c'est-à-dire qu'ils ont toujours une part d'intérêt pour soi et pour autrui, une part de désintéressement, une part d'obligation et une part de liberté. Tels sont les quatre éléments caractéristiques, complémentaires et paradoxaux, qui interviennent dans le cycle du don et qu'il est impossible de ne pas voir ensemble sans perdre la substance même de l'action des individus qui vise à créer et à participer au lien social<sup>49</sup>.

### 2.1.2 *La valeur de lien et les autres valeurs*

Dans son acception la plus générale, le don concerne donc l'ensemble des échanges symboliques, n'impliquant pas nécessairement un transfert de biens ou de services, ce qui conduit certains économistes à négliger ce type d'échange.

Certes on *donne* la parole, on *donne* des coups, on *donne* la main, on *donne* son temps ; la théorie du don est importante pour comprendre ces types d'interactions. Mais au départ, « *nous pensons que l'analyse du don doit se fonder sur l'analyse de la circulation des choses, des services, de l'hospitalité* » (Godbout (2005)). Le problème fondamental du don est celui de l'articulation entre ce qui circule et le sens de ce qui circule.

Dans le cadre de la circulation marchande, les économistes distinguent la valeur d'usage et la valeur d'échange. La valeur d'usage exprime l'utilité de ce qui circule pour le receveur. La valeur d'échange compare les choses qui circulent indépendamment des autres valeurs. La circulation par le don oblige à tenir compte d'un troisième type de valeur, « inclassable, inconnue » ou considérée comme nuisible par les autres systèmes de circulation, que nous assimilons à la valeur

---

<sup>49</sup> En effet, s'il n'y a que de l'intérêt pour soi, nous retombons dans l'échange marchand et ce n'est plus du don. S'il n'y a que de l'intérêt pour autrui, nous basculons dans le sacrifice et dans toutes les perversions politiques des idéologies qui mobilisent les esprits de sacrifice. S'il n'y a que de l'obligation sociale, il n'y a que du rituel, de la mécanique vide et s'il n'y a que de la liberté, nous retrouvons justement l'acte gratuit, c'est-à-dire un acte insignifiant. Si le don n'est pas lesté d'un sentiment d'obligation en même temps que d'un sentiment d'ouverture à l'autre et d'intérêt pour soi, il reste alors suspendu et n'a pas de sens (selon les termes de Caillé).

de lien, nous dit Godbout. Le rapport entre ces trois types de valeur est complexe... d'autant que les économistes ont tendance à réduire le don à sa composante marchande.

Dans l'équilibre propre du don, les partenaires se perçoivent comme recevant plus que ce qu'ils ne donnent. A travers notamment l'échange de cadeaux, ils sont dans un état d'endettement mutuel qui symbolise un état de confiance et de reconnaissance mutuelle, la relation est valorisée pour elle-même : il s'agit du mécanisme de la dette positive. Pour qualifier cette dette propre au don, nous empruntons cette formule à Caillé (1994b) : « *c'est lorsque tout le monde donne que tout le monde gagne* ».

L'échange de cadeaux est un élément central de l'étude du don et sa principale raison d'être est la valeur de lien, parce qu'il est au cœur de nombreuses relations sociales (rites de passage, célébrations séculaires et religieuses, offre de bons offices) dont le potlach<sup>50</sup> et la kula<sup>51</sup> propres à certaines sociétés premières constituent des rituels marquants, montrant que l'économie des échanges est imbriquée dans la sphère des relations sociales.

Ainsi, le bien (en l'occurrence le cadeau) se met au service du lien, et le don devient alors impliquant pour le donataire. En effet, le don symbolise l'établissement d'une relation de personne à personne et crée un sentiment d'obligation.

La valeur de lien est donc autre chose que la valeur d'échange et la valeur d'usage. C'est peut-être ce qui explique la méfiance qu'entretient le don vis-à-vis de l'argent. Ce fait est étrange pour la pensée économique. Le don - le cadeau - se réduit, dans le modèle économique, à des dysfonctions, des inefficacités, puisqu'il ne correspond généralement pas aux « préférences » du donataire, à ce qu'il aurait acheté si on lui avait donné de l'argent (Camerer, 1988).

Or, l'enjeu du cadeau, c'est que le donateur démontre qu'il sait ce que le donataire aime. Cela est plus important qu'une éventuelle satisfaction « marchande », car c'est le lien qui compte, et le don (cadeau) est une opération au service du lien. Camerer (1988) d'ailleurs fait l'hypothèse que « *les cadeaux expriment de quelque façon les caractéristiques du donneur* ». Caplow (1982), quant à

<sup>50</sup> Le potlach désigne un ensemble d'échanges ritualisés destinés à exprimer la supériorité d'un groupe sur un autre à travers une logique de surenchère. C'est à Franz Boas que revient la révélation de cet acte au monde savant, en 1889. On peut aussi voir cet acte comme frustrateur, provoquant voire absurde en raison de la honte qui menace celui qui ne rend pas la pareille. Boas rationalise cet acte en prétendant qu'il amène le partenaire à rendre plus qu'il a reçu ; il parle de « crédit » et de « prêt à intérêt ». Mauss s'y réfèrera pour manifester qu'à la différence des « cadeaux », le don est « intéressé ». D'ailleurs pour les anthropologues les échanges de cadeaux de Noël participent d'une forme de potlach.

<sup>51</sup> La kula de l'Est mélanésien est décrit par Bronislaw Malinowski en 1922 (*In* Georges Gilder (1981) « Richesse et pauvreté », Albin Michel, 1981) comme une « *forme d'échange intertribal de grande envergure* » où les hommes scellent des liens d'amitié personnelle en échangeant, toujours dans le même sens de circulation des objets précieux, qui confèrent à ceux qui les détiennent prestige et réputation. Ce qu'il est intéressant de retirer de cet exemple c'est la fonction non utilitaire de ce type d'échange. Ces biens ne servent qu'à entretenir des liens « privés » entre des partenaires individuels. La démarche est ritualisée et se présente comme un don qui ne peut être refusé, qui ne se vend pas. Dans ce sens, la kula se distingue du troc ordinaire. La kula instaure un processus de dettes, puisqu'une contrepartie, dans le temps, est attendue, supérieure sinon égale au premier don. C'est ainsi qu'une relation kula peut durer toute une vie et peut même se transmettre d'une génération à l'autre.

lui, met en rapport le lien et le don, et reconnaît la valeur de lien : « *il faudrait jauger la valeur économique du cadeau de Noël eu égard à la valeur affective de la relation* ».

Mais précisément, il n'y a pas d'échelle économique, car la valeur de lien dépend des caractéristiques des personnes, de la nature du lien, de son intensité, d'un ensemble de variables que la valeur économique, pour se former et devenir purement quantitative, a d'abord dû évacuer. Otnes (1999) exprime une idée forte concernant la problématique centrale du don en plaçant sous son article « *Gift receipt and the reformulation of interpersonal relationships* » une citation de Porchia « *I know what I have given you. I do not know what you have received* »... .

En évacuant ce pour quoi on fait des cadeaux - soit leur valeur de lien- il est facile de conclure qu'on ne devrait pas en faire, ou du moins qu'un cadeau sous forme d'une somme d'argent serait préférable ... c'est un aspect du don qui le rend radicalement différent du marché : le donataire accorde une valeur au fait que le donateur devine ce qu'il souhaite recevoir, un comportement parfaitement irrationnel dans le monde marchand<sup>52</sup>.

Comme l'écrit Caillé (2005 : 158) la valeur de lien s'affirme et se met en évidence en s'opposant aux autres valeurs de ce qui circule, ou en les utilisant : « *la rivalité anti-utilitaire, l'affichage du désintéressement par sacrifice de l'utile, permettent précisément d'afficher cette valeur intrinsèque du lien* », ce que Godbout appelle la valeur de lien. Mais la valeur utilitaire de ce qui circule n'est pas neutre, car la « *valeur de lien s'affirme en se niant autant comme valeur d'échange que comme valeur d'usage* » (Godbout, 2005). Par exemple, une bague exprime la valeur de lien en niant la valeur d'usage, elle exprime un lien, sans autre utilité (comme les fleurs, en outre périssables !).

---

<sup>52</sup> L'exemple ci-après, extrait d'une nouvelle, relaté par Godbout (2005, in Saillant et Gagnon -Communautés et Socialités : 144) illustre à l'extrême l'opposition entre valeur de lien et valeur d'usage :

« *Une sœur vend ce qu'elle a de plus précieux (ses longs cheveux) pour offrir à son frère un complément à ce qu'il a de plus précieux (une chaîne pour sa montre en or), et son frère fait exactement la même chose (vendre sa montre en or pour acheter une épingle à cheveux en or à sa sœur), si bien qu'ils se retrouvent tous les deux, après avoir sacrifié ce qui était le plus précieux pour eux, avec un cadeau tout à fait inutile, et que le don reçu n'a plus aucune valeur d'usage, l'utilité ayant été détruite par le don de l'autre ! C'est pourquoi chacun a donné beaucoup sans rien recevoir d'utile. Mais Jim a dit à Della que leurs cadeaux sont 'trop beaux pour être utilisés' !* ».

### 2.1.3 Définition et contours de la valeur de lien

La valeur de lien c'est « *ce que vaut un objet, un service, un « geste » quelconque, dans l'univers des liens, dans le renforcement des liens* » nous disent Godbout et Caillé (1992). Cette valeur se détache du produit, ce qui rejoint l'idée développée par Mauss selon laquelle « *ce qui dans le cadeau reçu, échangé, oblige, c'est que la chose reçue n'est pas inerte. Même abandonnée par le donateur, elle est encore quelque chose de lui* » (Mauss, 1924 : 159). Cette réalité se situe à l'opposé de la valeur numéraire, et est totalement occultée par le discours économique, pour lequel le lien est l'échange lui-même, et rien d'autre.

Pourtant, au-delà et assez indépendamment de leur valeur d'échange et de leur valeur d'usage, les choses prennent des valeurs différentes selon leur capacité à exprimer, véhiculer, ou nourrir des liens sociaux. Cette valeur est établie d'abord en rapport avec les personnes : « *La valeur de lien exprime l'importance de la relation qui existe entre les partenaires, l'importance de l'autre indépendamment de ce qui circule. Les choses ont encore une valeur de sentiment en plus de leur valeur vénale* », écrit également Mauss (1924 : 258).

En effet, le même objet aura une valeur de lien très différente selon le circuit dans lequel il se situe. On retrouve ici, de façon inattendue, ce qu'exprime exactement la monnaie archaïque<sup>53</sup>. Sa valeur varie en fonction du nombre de ses détenteurs et de leur prestige, elle représente la mémoire de la valeur de lien, comme le prix est la mémoire de la valeur d'échange (Godbout et Caillé, 1992).

Le don exprime la valeur de lien, fondée sur l'attachement, l'amour, la compassion, la solidarité, (Godbout, 2005, 2007). Sous cet aspect, elle possède une des dimensions essentielles du don : l'inattendu, le gratuit, une certaine folie, l'excès, la liberté. C'est ce qu'exprime cet extrait de Saint Exupéry, (1943 : 49) : au businessman, qui prétend posséder les étoiles, le Petit Prince répond « *...je possède une fleur que j'arrose tous les jours. Je possède trois volcans, que je ramone toutes les semaines [...] C'est utile à mes volcans et c'est utile à ma fleur, que je les possède. Mais tu n'es pas utile aux étoiles* ».

La valeur de lien échappe au calcul, ce qui ne signifie pas qu'il n'existe pas : « *La valeur de lien, c'est la valeur du temps, que le marché remplace par une immédiateté indéfiniment extensible dans l'espace, en extrayant la chose du réseau temporel* ». Plus on isole les choses de leur valeur de lien, plus elles deviennent transportables, froides, congelées ..., objets purs échappant au temps (Godbout et Caillé, 1992).

<sup>53</sup> « Les biens de valeur archaïque ne sont pas les ancêtres de la monnaie moderne car la monnaie primitive ne mesure pas d'abord la valeur des choses mais celle des personnes. En effet, la monnaie archaïque ne servait pas à acheter mais plutôt à payer le prix de la personne (par exemple le prix de la mariée). La monnaie moderne ne naîtra qu'à partir du moment où la valeur des choses s'autonomisent par rapport à celle des personnes. » (Godbout et Caillé, 1992).

En exprimant la valeur de lien, le don sert à prouver que nous ne sommes pas des objets : « *les hommes qui donnent se confirment les uns aux autres qu'ils ne sont pas des choses* ». Nous retrouvons ainsi le don archaïque et le *Hau* (la force de la chose) du sage maori tel que l'interprète Marcel Mauss. Pour Mauss (1924), « le *Hau* est l'esprit de la chose qui circule ». Or, qu'est-ce que l'esprit de la chose qui circule, sinon ce qu'elle contient de la personne qui a donné, ce « *petit quelque chose qui se détache du sujet tout en étant bien à lui* » ?

#### **2.1.4 Don et marché : risque du lien, risque du bien<sup>54</sup>**

Le système marchand ne fait que relier les choses entre elles. Par l'attribution d'un seul sens, le sens calculable, et d'une seule valeur, la valeur marchande, il n'y a plus de possibilité de mettre quelque chose de soi dans ce qui circule, d'y jouer son identité, sauf à sortir du système marchand. Il est impossible à ce système horizontal de « lever » et d'acquérir une troisième dimension. Autrement dit, « *la quantification marchande [...] élimine toute incertitude où pourrait s'insérer le lien* » (Goux, 2000).

Ceci nous conduit à revenir à l'entrepreneur et à introduire une seconde différence entre les deux systèmes de valeurs : Il est vrai que l'entrepreneur risque, mais il ne risque que ses biens alors que le donneur, lui, risque la relation. L'entrepreneur risque la valeur marchande, le donneur risque la valeur de lien. C'est pourquoi le capitaliste ne donne pas, il investit, il place, et attend un rendement, alors que le donneur, lorsqu'il attend qu'on lui « rende », n'attend pas pour autant un rendement. Celui qui « place » son argent peut le reprendre et revendre ses actions sans égard pour le donataire.

De cette caractéristique découle une différence essentielle entre l'entrepreneur et le donneur : même s'il est vrai que l'entrepreneur, comme on dit, « risque tout » en lançant son entreprise en vue d'offrir quelque chose qui sera accepté par le receveur potentiel, une différence essentielle demeure dans la mesure où réception signifie ici achat. Cela signifie que le retour se situe dans le fait même de recevoir. Il n'y a pas trois moments, comme dans la triade du don, mais deux seulement. Chez l'entrepreneur, le retour devient garanti au moment précis où il y a réception. Le risque et l'incertitude, certes communs au don et au marché, ne se situent donc pas sur le même plan. Dans le don, le risque est dans la façon de recevoir. Dans le marché, l'incertitude se situe en amont, dans le fait que le produit sera ou non reçu. C'est un risque de la réception, pas de la relation. Tout don est don de soi, ce qu'exclut le système marchand.

---

<sup>54</sup> D'après Godbout J.T. (2007) « Ce qui circule entre nous », éditions du seuil, Paris, 296-300

Cela signifie-t-il pour autant que le don est absent de ce système, que l'économie de marché ignore le don, que ce système relationnel en arrivera à supprimer la notion même de don ?

C'est la conclusion pessimiste de Goux : « *L'échange d'équivalent est sans mémoire et sans promesse [...], sans fidélité et sans engagement. [...] Ce dispositif crée un lien asocial. Sa généralisation menace la société, car le lien ne s'entretient que de l'inéchangeable, de la subversion constante du contrat, de mutualités incalculables et dissymétriques.* »

### **2.1.5 De la théorie du don à la valeur de lien dans l'économie de marché**

Pour le courant sociologique, la valeur de lien se présente d'abord comme un outil de socialisation et de rituel social, constitutif de l'échange et de la relation sociale, fondé majoritairement sur l'échange de cadeaux. En effet, le système de consommation n'est pas perçu comme premier, mais au service du lien social. Dans ce sens le lien est plus important que le bien, car les biens et services constituent le support social de liens entre les personnes.

Dans ce cadre, et comme nous l'avons évoqué, les cadeaux faits entre deux individus nourrissent une dette mutuelle qui existe entre eux, et qui n'a pas besoin d'être soldée (Godbout et Caillé, 1992 ; Belk et Coon, 1993). Les biens et services donnés à cette occasion ont valeur de lien.

La valeur de lien signe donc une relation privilégiée entre individus ou groupes sociaux à l'occasion de la remise ou de l'échange d'objets ou de cadeaux (Mauss, 1924 ; Godbout et Caillé, 1992 ; Caillé, 2000, 2005 ; Godbout, 2000, 2005, 2007 ; Godelier, 1996). Si une lecture « anthropologique » du cadeau permet de comprendre les interactions relationnelles entre donneur et receveur (Caplow, 1982, Sherry, 1983, Belk et Coon, 1993), elle met en évidence des risques pour la relation lors d'un don/cadeau mal accepté ou mal choisi pouvant alors altérer les relations (Ruth, Otnes, Brunel, 1999). Rappelons que « *gift* » en allemand signifie « cadeau », aussi « poison », que l'on retrouve dans l'expression « cadeau empoisonné ».

Le concept de valeur de lien a également été abordé dans le domaine des services à la personne dans le cadre de la garde des enfants (Bloch et Buisson, 1998) : il s'agit là de comprendre le sens que des parents ou des assistantes maternelles ou professionnelles de crèche attribuent à ce qu'ils ont reçu de leurs ascendants et qu'ils vont tenter de donner à leur tour à ceux dont ils ont la garde. Une dynamique du don et de la dette étaye cette transmission. Dans ce cadre les dons présentent la caractéristique de ne pas susciter une contrepartie sous forme d'équivalence qui rendrait quitte les partenaires de la relation.

Une telle dynamique où s'enchaînent en se recouvrant partiellement les positions de donateur et de donataire, où le don revêt simultanément le sens de répondre à une dette et d'en ouvrir une autre,

où ce qui circule entre les protagonistes de la relation est soustrait à toute logique comptable, fonde cette valeur de lien.

A partir de ces deux approches, et en référence à la position des sociologues du MAUSS, nous constatons que le don reste présent dans nos sociétés contemporaines où il irrigue l'ensemble des sphères relationnelles dans lesquelles l'individu est impliqué. En effet, ce dernier passe sans cesse d'une sphère à l'autre, d'un type de rapport social à l'autre, d'une socialité primaire à une socialité secondaire (Caillé, 2000).

La *socialité secondaire* comprend l'univers du marché, des administrations, celle dans laquelle « le bien importe plus que le lien » ; celle dans laquelle l'efficacité fonctionnelle des personnes est plus importante que leur personnalité, et où seul compte fondamentalement le résultat.

Nous vivons également dans un autre monde, celui de la *socialité primaire*, c'est à dire le monde de la parenté, de l'amitié, de la camaraderie, des petites associations, du face à face, des relations interpersonnelles, dans lequel encore aujourd'hui, « le lien importe plus que le bien ». Si on reste en couple, c'est parce que la personnalité des personnes avec qui on vit importe plus que leur fonctionnalité (si les relations retombent dans la fonctionnalité, on se sépare). Le monde de la socialité primaire reste donc encore régi par cette triple obligation de donner, recevoir et rendre. C'est à travers elle que nous nous faisons des amis, des alliés, des relations interpersonnelles.

Si nous revenons au monde des entreprises, nous nous apercevons bien sûr qu'une norme d'efficacité existe ne serait-ce que pour assurer leur pérennité. Mais parallèlement, il faut mobiliser les énergies des salariés, leur donner envie de participer à des initiatives collectives. En ce sens, le don est au service du lien (Godbout, 2000b), et serait à la base de la coopération dans les organisations (Alter, 2008).

En effet, le monde de l'entreprise se trouve également structuré par les réseaux de relations interpersonnelles qui restent régies par cette norme du don. L'analyse de la littérature des affaires par Godbout (cadeaux d'affaire, invitations, dons aux organismes) montre non seulement que le don est présent dans l'univers marchand, mais que ce dernier a besoin de lui, même si on observe que le don y occupe souvent un rôle « instrumental », mais il permet de maintenir la confiance et d'assurer les conditions préalables à un échange marchand réussi.

Ainsi, « le don adoucit les mœurs » ; contre l'individualisme incarné par les rapports marchands et le règne de la force, les sociétés humaines ont inventé une manière de « faire lien » par la générosité. Ces liens sont à la fois symboliques, matériels et politiques, compétitifs tout en étant relativement pacifiques.

## 2.2 La consommation : champ d'expression paradoxal de la valeur de lien

Depuis le début des années 1990, en réaction à la montée des individualismes et des excès d'une société du « tout marchand », on observe que des consommateurs ne se contentent plus du seul bien acquis, mais recherchent à travers la consommation à satisfaire leur besoin de lien social. Définir aujourd'hui le champ d'application de la valeur de lien revient alors à s'interroger sur l'échange social. Le terrain où l'échange social est potentiellement explicatif de la valeur de lien correspond aux nouvelles modalités de consommation, qui peuvent reposer sur l'émergence communautaire ou « tribale » (Cova, 1995). En effet, les individus se sentent de plus en plus isolés et cherchent à retrouver un lien social au sein de regroupements 'à saveur tribale'. A la suite de Maffesoli (1988), des chercheurs français (Badot et Cova, 1995) considèrent que l'individualisme n'aurait correspondu qu'à une période de transition et que la recherche de lien social et l'émergence du fait communautaire sont des phénomènes majeurs de nos sociétés postmodernes.

Certains chercheurs ont emprunté à la sociologie du don (Godbout et Caillé, 1992) le concept de valeur de lien pour l'appliquer à la compréhension du phénomène de consommation postmoderne : les biens et services qui sont valorisés sont ceux qui, à travers leur valeur de lien, permettent et supportent une interaction sociale de type communautaire. Le produit ou service est alors à même de jouer le rôle du support social de ce que l'on appelle les tribus postmodernes (Maffesoli, 1988-1996). Se dégage l'idée d'individualités recherchant dans la consommation un moyen de se lier à d'autres dans un contexte communautaire, redonnant un sens à leur vie :

« *Pour satisfaire leurs désir de communauté, les individus postmodernes recherchent des produits et services moins pour leur valeur d'usage que pour leur valeur de lien* » (Cova, 1997a : 307). Ces individus participent à des activités marchandes grâce auxquelles ils accèdent à une dimension collective : ils sont *Ipodistes, Ducatistes, Mac dépendants, fanatiques de l'OM, ...* . Le lien est stimulé par un objet, lequel est « démarchandisé » pour devenir objet de lien. Il est intéressant de noter que nous ne sommes pas simplement dans le lien, d'individu à individu, mais bien dans un lien communautaire.

Dans ce prolongement, la multiplicité des moyens de communication est un autre révélateur de la valeur de lien, notamment à travers la production d'échanges directs entre clients d'un même fournisseur qui échangent leurs avis, opinions, articles usagés, ... . Le commerce devient producteur de liens, dans les systèmes « *Peer to Peer* », dans les mécanismes de participation des consommateurs à l'évaluation des biens d'expérience, notamment les biens informationnels et culturels. Sur Internet, qui a échappé pendant vingt ans au régime marchand, il faut noter l'émergence de ces communautés d'échange, mais aussi productrices (par exemple de logiciels



"libres") où *'le lien importe plus que le bien'*, c'est-à-dire où les membres apportent à la communauté ce qu'elle pourra mettre en partage. Il n'est pas neutre que ce soit autour des biens informationnels, dont l'univers ne saurait être clos, que naît cette forme d'économie du don<sup>55</sup> (y compris sous ses formes primitives du piratage).

Le concept de « valeur de lien » né dans le champ de la sociologie a été en quelque sorte « détourné » par les entreprises qui ont compris que les individus étaient à la recherche de lien social que la valeur de lien est la capacité à offrir du lien en même temps que du bien.

### **2.2.1 Restaurer la primauté du lien sur le bien : à la recherche nouveaux lieux de rencontre**

Les sociétés ont toujours recherché à promouvoir des activités générant du lien social : liens entre femmes au lavoir, à la sortie des écoles, liens entre hommes au café, liens établis à l'église, aux fêtes villageoises ... Cova (1995). Or les « lieux de liens » se déplacent, observe l'auteur. Celui qui est mobile, qui a les moyens de voyager *« pourra aller chercher en dehors de son milieu géographique des liens « à sa mesure »* et cette quête se prolonge, avec l'essor des technologies de l'information et de communication, qui favorisent l'éclosion de nouveaux médiateurs, témoins de nouvelles formes de liens (ne dit-on pas : « aller sur internet », comme on irait sur un lieu de rencontre ?).

Or, dans notre société le marché détruit le lien : aux attentes de relation personnelle, de solidarité, de considération, le « marché » propose le plus souvent des réponses perçues comme impersonnelles, instrumentales et disqualifiantes<sup>56</sup> (*via* notamment les dispositifs d'assistance, les automates) contribuant ainsi à créer de la distance entre les individus. Le marché a tendance à faire disparaître les lieux de rencontre, c'est-à-dire la communication, au profit des grands espaces publics anonymes et des refuges privés.

*« La conjonction de pertes de repères et de sens dans le quotidien, d'une plus grande disponibilité de temps libre et du phénomène de rébellion contre les objets, renforce l'idée d'une personne*

---

<sup>55</sup> Concernant les logiciels « libres », on peut remarquer qu'ils s'inscrivent de plus en plus naturellement dans le monde marchand, tout en conservant leur spécificité. Après des années d'opposition farouche, les éditeurs « historiques » de logiciels ont ainsi été contraints d'accepter une stratégie de cohabitation sous la pression des utilisateurs. La communauté des développeurs de logiciels « libres » a fortement marqué le monde informatique par ses codes et sa « netiquette », et surtout par l'indiscutable efficacité du modèle, basé sur les fondements de la coopération et de la démocratie, qui sont à l'opposé de l'entreprise capitaliste classique.

<sup>56</sup> De Gaulejac V., Tabaoda Léonetti I.(1994) : « la lutte des places : insertion et désinsertion », Hommes et perspectives –Paris, cité dans Cova, 1995 (p.88).

postmoderne « tribaliste » qui cherche moins dans la consommation un moyen direct de donner un sens à sa vie, qu'un moyen de se lier aux autres dans le cadre d'une ou plusieurs communautés de référence » (Cova, 1995 : 30).

Pour reconstruire du lien, il faut d'abord recréer des lieux de rencontre permettant à des communautés de se constituer et d'échanger

## 2.2.2 La valeur de lien dans la sphère marchande

Intéressons-nous ici plus particulièrement aux spécificités de la valeur de lien, telles qu'elles sont mobilisées dans les pratiques de la consommation et dans le marketing

### 2.2.2.1 Valeur de lien et pratiques de la consommation

#### a) Sociologie du don : de la théorie du don aux échanges de cadeaux

Depuis Sherry (1983), les chercheurs ont mis en évidence l'importance de la valeur accordée au cadeau entre proches. L'étude du processus d'échange de cadeaux et des différentes significations qui lui sont attachées, montre qu'il est créateur de liens.

Dans le cadre d'une lecture anthropologique du cadeau, Belk et Coon (1993) proposent une redéfinition de l'échange social à partir de la théorie du don en intégrant les sciences sociales en marketing (Tableau 5). En effet, dans ce modèle de l'échange social, défini à partir des travaux sur la théorie du don, la réciprocité n'est pas équilibrée et l'échange social est de nature symbolique. L'objectif dans l'échange social est, non pas recherche d'équivalence, mais recherche de lien. Comme l'exprime Douglas (1999), le don n'est pas gratuit puisqu'il sert à créer et nourrir une relation sociale.

Échange économique	Échange social
Cadeaux : Biens avec valeur économique	Cadeaux : Signes avec valeur symbolique
Réciprocité équilibrée	Réciprocité généralisée
Idéal : Échange simultané	Idéal : Échange décalé/échelonné
Pas de dépendance	Recherche de lien et de dette sociale
Partenaire objectif	Partenaire comme extension de soi
Économie de marché	Économie morale

Tableau 5: L'échange économique et l'échange social (Belk et Coon, 1993 : 403)

« Dans le paradigme de l'échange économique, les choses échangées ont une valeur de marché déterminée par des facteurs extérieurs à la dyade comme la rareté, le prix en monnaie et les sources alternatives. Dans le paradigme de l'échange social, les choses ont une valeur déterminable seulement par le donneur et le receveur, sans liaison avec les facteurs extérieurs » (Belk et Coon, 1993 : 395). Godbout et Caillé (1992) parlent, dans ce cas, de valeur de lien.

Bergadà (2006a, 2006b) a étudié le rôle de la relation sociale qui s'instaure grâce aux dons d'objets entre donneurs et receveurs. L'auteure y démontre que l'acte de donner n'est pas incompatible avec un comportement matérialiste : l'échange est enraciné dans le matérialisme tout en se présentant comme une alternative à la logique marchande.

Plus récemment, Bergadà (2008), en s'appuyant sur le principe de la générosité génératrice de liens sociaux, a étudié la dynamique du « don/contre-don » à partir de l'analyse du fonctionnement d'un entrepôt caritatif (don d'objets utilitaires aux plus démunis) Elle a notamment mis en évidence la nécessité de formaliser et de clarifier la mission des différentes parties prenantes de l'organisation et des services qu'offre cette structure en vue d'en optimiser la gestion. De cette étude nous retiendrons la nécessité pour une organisation de faire évoluer les valeurs sur lesquelles elle s'est historiquement construite, en vue de les adapter à la quête de lien social.

Concernant la méthodologie adoptée dans ces travaux, l'auteure, partant d'une enquête menée sous forme d'entretiens semi-directifs a privilégié une double méthode d'analyse de contenu, thématique et empathique<sup>57</sup> lui permettant d'identifier des dimensions structurantes de l'objet don ainsi que des profils de donneurs. Dans cette méthodologie, nous avons particulièrement relevé la dimension structurante (approche étique) qui permet de dégager des 'invariants', des traits communs à l'objet étudié, mais aussi de prendre en compte le sens que chacun accorde à l'objet étudié. Également, le choix de l'entretien individuel est justifié car l'auteure n'est pas dans une configuration communautaire mais interpersonnelle : l'auteur souhaite que les donneurs se réfèrent à « leur » vision du don d'objets, construite autour de dimensions spécifiques.

Nous nous sommes inspiré de cette approche lors de l'élaboration de notre propre travail de terrain.

<sup>57</sup> L'auteure utilise plus précisément les termes de « étique » (ou thématique) et « émique » (ou empathique).

« L'emic est centré sur le recueil de significations culturelles autochtones, liées au point de vue des acteurs, tandis que l'etic repose sur des observations externes indépendantes des significations portées par les acteurs et relève d'une observation quasi éthologique des comportements humains. [ ] Dans le monde des sciences sociales anglophones, **emic**, en particulier, est devenu synonyme de « point de vue de l'indigène », de « représentations populaires », de « signification culturelle locale » ; tandis qu'**etic** se référerait plutôt au point de vue externe, à l'interprétation de l'anthropologue, au discours savant. » D'après Sardan (de) J-P.O. (1998) « L'homme », Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales.

Le tableau ci-après récapitule les recherches menées sur la valeur de lien à partir de la sociologie du don. Il dresse un état des travaux réalisés dans les disciplines de l'ethnologie, l'anthropologie, la sociologie et le marketing (Tableau 6) :

SOCILOGIE DU DON	Disciplines	Concept mobilisé	Auteurs	Apports	Domaines, objets ou marques étudiés	Méthode	Conceptualisation
	Ethnologie / Anthropologie	Echange de cadeaux dans le cadre de relations interpersonnelles	Mauss (1924) Malinowski (1922)	- Le don est le fondement du système social. - Le rapport social repose sur un processus triadique (donner –recevoir-rendre). - La réciprocité est <i>a priori</i> fondamentale dans l'idée de don, dont la finalité est d'entretenir des relations durables entre les personnes. - Création d'un concept original : le « fait social total » qui transcende les intérêts des individus. Les objets donnés sont porteurs de symbolique et se chargent de « l'essence » de leur propriétaires initiaux et en deviennent des substituts créant une valeur de lien entre les personnes.	Etude de deux rituels d'échanges de cadeaux : la Kula et le Potlach	Recherches sur le terrain « fragments d'études »	Primauté du sens véhiculé par l'objet cédé sur l'objet lui-même : les actes sont effectués en vue de créer un lien entre les personnes.
	Sociologie		Godbout et Caillé, (1992)	- Lancement du concept de valeur de lien dans les sciences sociales - Démonstration que le don est une alternative à la logique marchande.	Cadeaux entre proches Dons d'organes, Bénévolat	Observation Analyses documentaires	La valeur de lien exprime l'importance de la relation qui existe entre les partenaires, l'importance et la reconnaissance de l'autre, indépendamment de ce qui circule, et lui signifie la volonté de poursuivre la relation.
			Caillé (1996,2000) Godbout (2000b,2005, 2007), Chaniel (dir) ( 2008),	- Le système de consommation est au service du lien social : les biens et services échangés entretiennent une dette mutuelle entre les partenaires définissant une valeur intersubjective du cadeau, c'est la valeur de lien.	Cadeaux entre proches Dons d'organes, Bénévolat Cadeaux d'affaires	Observation Analyses documentaires	
	Marketing / Anthropologie		Belk et Coon (1993) ; Sherry (1983) ; Ruth, Otnes, Brunel, (1999)	- Redéfinition de l'échange social à partie de la théorie du don en intégrant les sciences sociales en marketing. - Développement d'un modèle processuel du don : le don s'inscrit dans un cycle de réciprocité à travers la dyade donneur-receveur et progresse selon trois étapes : gestation – prestation –reformulation.	Cadeaux entre proches	-Observation - Méthodes qualitative : Interviews en profondeur et analyse des incidents critiques (Otnes et al., 1999)	La valeur de lien représentée par le don, se révèle dans la dyade donneur-receveur, comme déterminant et outil symbolique de communication pour entretenir des relations sociales.
	Marketing	Don d'objets entre donateurs et receveurs	Bergadàa (2006a, 2006b)	- Confirmation que don et échange économique peuvent coexister, et que l'acte de donner des objets relève de motivations culturelles et religieuses. - Application managériale des dimensions du don et des profils de donateurs à des fins de communication	Don d'objet, Le musée olympique (Suisse)	Enquête (Entretiens semi-directifs) Analyse de contenu Etique et Emique	La valeur de lien est révélée indirectement à travers le don lui-même générateur de liens. Dans ce cadre la valeur de lien c'est le lien social.
		Dynamique du « don-contre-don »	Bergadàa (2008)	- Nécessité de faire prendre conscience aux salariés et bénévoles de la « valeur » de transformation du don par l'organisation, créant ainsi du lien social.	Un organisme caritatif	Enquête (entretiens téléphonique et en face à face + Observation avec prise de notes et photos - Analyse de contenu Etique et Emique	La valeur de lien est potentielle, elle se révèle à travers la création de lien social engendré par l'acte de donner, par la générosité.

**Tableau 6 : Récapitulatif des travaux menés sur la valeur de lien à partir de la sociologie du don**

b) De la valeur de lien aux études et pratiques de consommation : Recherche sur le consommateur

Dans son article pionnier sur la valeur de lien, Cova (1997b) étudie comment les individus se lient à travers la consommation de produits et les expériences vécues. Ses travaux nous éclairent sur les modes de la consommation postmoderne, et soulignent le phénomène de « dé-consommation structurelle » (Cova, 1997b : 303) qui semblerait relié au désir de partage d'émotions recherchées par le consommateur. Cova suggère que ces individus forment des « tribus » à travers ces processus de consommation. Chaque tribu a ses propres dynamiques sociales et interpersonnelles, qui sont souvent en relation avec des produits ou marques, formant ce que Muniz et O'Guinn (2001) appellent des « communautés de marque »<sup>58</sup>.

Une approche tribale des pratiques de consommation (Cova et Cova, 2002) analyse les groupes de consommateurs à travers des expériences de consommation et des modèles culturels plutôt qu'à partir de caractéristiques sociologiques ou psychographiques (attitudes, opinions, intérêts). Comme le soulignent Thompson et Troester (2002) cette approche destinée à comprendre les consommateurs s'appuie sur des critères sociaux et interpersonnels, des rituels et des expériences relationnelles et émotionnelles vécues par les consommateurs au sein de la communauté.

D'autres auteurs ont introduit les notions de « *communitas* » (Arnould et Price, 1993) ou de relations communautaires (Goodwin, 1994) pour souligner la dimension émotionnelle qui se dégage entre individus dans un cadre communautaire. Les notions de « *communitas* » ou de rite sont fréquemment utilisées pour expliquer les comportements de consommation. Dans cette perspective, ces auteurs ont notamment recouru à des approches ethnosociologiques pour étudier la consommation communautaire, (ou anthropologie de la consommation) (Grafton Small, 1987 ; McCracken, 1990).

A titre d'illustration, les expériences en rafting étudiées par Arnould et Price (1993) ou en parachutisme étudiées par Celsi, Rose et Leigh (1993), peuvent présenter les mêmes caractéristiques, bien que reposant sur le partage d'émotions / de significations liées à des activités sportives. Dans l'excursion en rafting, les moments partagés par les participants (*la tribu*) peuvent être compris comme des rituels, de même que les parachutistes à travers les figures réalisées dans le ciel partagent une même émotion.

On peut aussi citer certains rituels de type fantasmagorique liés aux pratiques de consommation saine (Belk et Costa, 1998).

---

<sup>58</sup> Pour les auteurs le terme « communauté de marque » désigne « une communauté spécialisée et non géographiquement délimitée, fondée sur un ensemble structuré de relations sociales entre des admirateurs/passionnés d'une marque ».

Déconnecté du strict phénomène de consommation, Maffesoli (1988, 1993) a également étudié le phénomène de retour à la communauté en soulignant le retour du local et l'exigence de proximité signifiant ce mouvement de recomposition sociale sur la base de tribus éphémères. « *Le terme d'individu, ai-je dit, ne semble plus de mise. En tout cas dans son sens strict. Peut-être faudrait-il parler, pour la postmodernité d'une personne (« persona ») jouant des rôles divers au sein des tribus auxquelles elle adhère. L'identité se fragilise. Les identifications multiples, par contre, se multiplient* »<sup>59</sup>.

Pour Firat et Vankatesh (1993, 1995), l'individu postmoderne ne se réalise qu'à travers la consommation. La postmodernité est à la base des théories actuelles de la consommation que Firat et Vankatesh (1995) ont qualifié - pour reprendre le terme de Max Weber<sup>60</sup> - de « réenchântée ». Les vecteurs du réenchâtement de la consommation sont les produits et services, mais aussi les lieux de vente. D'un point de vue purement commercial, le réenchâtement peut passer par le développement de composantes esthétiques, ludiques, hédoniques ou sensorielles qui donnent lieu à ce que l'on a coutume de nommer *fun shopping*, ou *retailtainment*<sup>61</sup> ou encore *shoptainment*.

S'il y a encore quelques années, on enregistrait une baisse du temps dédié par les consommateurs au « magasinage »<sup>62</sup>, l'un des objectifs des lieux de vente réenchântés est d'inverser cette désaffection faisant de ces derniers de véritables « destinations touristiques » pour les consommateurs.

En effet, plusieurs études ont démontré que l'atmosphère du lieu de vente influençait directement le temps passé dans le lieu de vente par les consommateurs. La consommation expérientielle trouverait ses origines dans la montée d'un imaginaire du « régrès »<sup>63</sup> (Badot et Cova, 2003) et la prise en compte de la subjectivité de l'individu (Addis et Holbrook, 2001). Ces développements s'inscrivent dans le développement du marketing expérientiel qui immerge le consommateur dans des expériences pré-packagées par l'entreprise autour de thèmes qu'elle a déterminé. Ici, le consommateur « vit » individuellement l'expérience imposée par l'entreprise, avec des marges d'interaction très limitées avec d'autres consommateurs. Ce type de production d'expériences est en contradiction avec la recherche de liens revendiquée par les individus et se montre plus manipulatrice que collaboratrice. Ces conditions de production d'expérience créent du chiffre d'affaire pour l'entreprise mais guère de valeur de lien pour le consommateur.

<sup>59</sup> <http://libertaire.free.fr/Maffesoli03.html>

<sup>60</sup> Le sociologue Max Weber a en effet été l'un des premiers à utiliser le terme de réenchâtement « pour signaler le retour régressif du magique et de la mystique religieuse dans nos sociétés occidentales en rupture avec le désenchâtement moderne qui avait rationalisé nos vies et tout fait mesurer à l'aune de l'utilité. » (Badot et Cova, 2003).

<sup>61</sup> *Retailtainment* est un néologisme construit à partir de la contraction des mots anglais *retail* et *entertainment* qui signifient distribution et divertissement. Le *retailtainment* comme le *fun shopping* sont l'alliance du magasinage et du divertissement.

<sup>62</sup> Ce que Badot et Cova (2003) nomment « la désutilité de la fréquentation des magasins ».

<sup>63</sup> Forme de néologisme symétrique à la notion de progrès.

Ostberg (2007 : 93 et suiv.) investigate la communauté à travers la notion de *style*, non plus à travers la consommation spécifique d'un objet ou d'une activité, mais autour de l'usage d'un ensemble d'objets, montrant qu'il peut, lui aussi, receler un potentiel de valeur de lien. En effet, le lien émane de la façon particulière d'user des objets.

Ce qui a particulièrement attiré notre attention dans cette recherche c'est que l'auteur a cherché à comprendre « *pourquoi et comment certains objets ou activités de consommation ont le potentiel d'exercer la valeur de lien* ». Pour y répondre, l'auteur a mis en place une méthodologie basée sur une démarche, d'abord de type émiqque afin de comprendre « *ce qui passe sur leur lieux de rassemblement* », puis de type étiqque en confrontant ses données d'investigation au cadre conceptuel de la *Consumer Culture Theory* (cf. « La « *Consumer Culture Theory* », un changement de focale sur la consommation », page 133).

Le protocole mis en oeuvre a permis de faire émerger de nouvelles dimensions de la valeur de lien d'une communauté de consommation. Tout d'abord, la valeur de lien ne repose plus uniquement sur la consommation d'un ou plusieurs objets, mais sur le « style » (vestimentaire, modèles d'expression, modes de consommation, ...) des membres de la communauté. Deuxièmement, la valeur de lien ne se crée, ne se développe et ne se pérennise qu'en intégrant des facteurs extérieurs (ici, les médias) contribuant ainsi à renforcer le lien social entre les membres. Le concept de valeur de lien serait donc valorisé par la reconnaissance de la communauté dans le cadre d'un processus dialectique qui s'instaure entre elle et le monde extérieur (media, culture populaire). Il en résulte une nouvelle caractéristique de la valeur de lien qui ne s'exprime plus uniquement à travers la passion, mais semble renforcer la dimension narcissique des membres (les membres continuent à exister car on parle d'eux).

D'un point de vue théorique, le concept de *sous-culture* est apparu pertinent pour lier les membres au sein d'une communauté. Transposé à notre recherche, il peut nous éclairer sur la manière dont des individus ou groupements d'individus se lient sur la base du partage de valeurs liées à une consommation particulière (dans notre cas, le produit d'assurance). La valeur de lien permet alors de comprendre la culture des consommateurs.

Dans le prolongement des études sur les communautés<sup>64</sup>, Mathwick, Wiertz et de Ruyter (2008) étudient les normes relationnelles qui déterminent le capital social d'une structure qui s'est créée dans le cadre d'une communauté virtuelle *peer to peer* dans le domaine de l'électronique. Les

---

<sup>64</sup> Pour compléter l'étude des communautés de consommation, il y a aussi le développement croissant de la consommation alimentaire alternative (Rémy, 2004, Thompson, Coskuner-Balli, 2007).



auteurs s'appuient notamment sur la notion de valeur de lien et rappellent ce « *changement fondamental d'une consommation orientée autour de la valeur des produits ou services à une consommation motivée par le désir des liens entre consommateurs et qui délivrent une 'valeur de lien'* » (Cova 1997).

Enfin, Szmingin (2003) dans son livre « *Understanding the Consumer* » souligne le caractère complexe et imprédictible des consommateurs, de plus en plus soucieux de gérer leurs propres relations. A l'instar de Sheth et Parvatiyar (1995), elle montre également l'intérêt de développer des relations de bénéfices mutuels et de coopération entre les consommateurs et l'entreprise. Elle parle de « *métaphore relationnelle* » qui s'instaure entre les partenaires de l'échange, génératrice d'émotions, et propice à un échange de valeur d'un autre « type » : la notion de valeur d'échange pourrait (devrait) être substituée par celle de valeur de lien.

Le tableau ci-après récapitule les diverses approches menées sur la valeur de lien dans le champ de la recherche sur le consommateur (Tableau 7) :

RECHERCHE SUR LE CONSOMMATEUR	Disciplines	Concept mobilisé	Auteurs	Apports	Domaines, objets ou marques étudiés	Méthode	Conceptualisation
	études et pratiques de consommation	Tribus postmodernes	Maffesoli (1988)	Utilisation de la métaphore de la tribu en référence aux micros groupes pour rendre compte d'un nouvel « être ensemble »	La société	Observation	Objet valeur de lien non formé
		«Communitas »	Arnould et Price (1993)	Démonstration du caractère éphémère de la formation d'une communauté dans un contexte de loisirs.	Equipers pratiquant le rafting en rivière	Observation Recueil de témoignages	La valeur de lien est co-construite entre les consommateurs au cours d'une l'expérience, au sein de la communauté
		Communauté virtuelle	Mathwick, Wiertz, de Ruyter (2008)	Mobilisation conceptuelle de la valeur de lien. Confirmation de la force d'internet pour construire une communauté à travers l'échange de gestes symboliques.	Communauté virtuelle créée pour résoudre des problèmes électroniques	Netnographie quantitative et qualitative	Pas de conceptualisation spécifique de la valeur de lien
		Valeur de lien	Cova (1995, 1997b)	- Lancement du concept de valeur de lien dans ce cham (et en marketing) - Les produits et services sont valorisés pour leur capacité à créer du lien social dans une société postmoderne. - Conception holiste de la consommation, comprise dans un groupe d'appartenance qui peut être temporaire.	Pas de partie empirique.	Observation Intuition	La valeur de lien d'un produit ou d'un service à pour finalité d'établir ou de renforcer des liens entre individus dans un cadre communautaire. Elle est co-construite entre les consommateurs.
Osberg (2007)			- Démonstration de la manière dont une communauté de consommation dépend du monde extérieur pour exister et pour se créer ses propres codes internes. - Le lien social qui se crée entre les membres de la communauté émane de la consommation de plusieurs objets ou activités. - Dimension passionnelle remplacée par une dimension narcissique, génératrice de liens pour les membres de la communauté.	Communautés de jeunes à Stockholm (Brats) <sup>65</sup>	Etude longitudinale (2ans) : - Observation participante sans interview - netnographie - Analyse des médias  Analyse de contenu de type émique puis étique.	La valeur de lien se révèle par le « style » des membres de la communauté et grâce à la reconnaissance des membres par des sources externes (les médias).	

**Tableau 7 : Récapitulatif des travaux menés sur la valeur de lien dans le champ de la recherche sur le consommateur**

<sup>65</sup> Les « mioches »

### 2.2.2.2 *La valeur de lien mobilisée par le marketing*

Arrêtons-nous ici sur trois aspects plus spécifiques du marketing, mobilisant la valeur de lien :

- le marketing tribal,
- le marketing des services,
- le marketing relationnel.

- a) Le marketing tribal (Cova, 2003 ; Cova et Roncaglio, 1999 ; Cova et Rémy, 2001, Cova et Cova, 2001b, 2002a)

Une manifestation particulièrement frappante de cette dimension de la valeur de lien est illustrée par les exemples de regroupements de clients autour de « produits passion » porteurs d'une charge émotionnelle suscitée par des marques (Harley-Davidson), des produits (rollers), ou bien des jeux (Warhammer : Park, Deshpande, Cova, Pace, *in* Cova, Kozinets, Shankar, 2007 ; Ezan, Cova, 2008). Ces regroupements de personnes manifestent quelquefois des comportements de type grégaire, tels que rites initiatiques, codes vestimentaires, partage de valeurs.... Et la valeur de lien des produits atténue alors leur valeur d'échange.

Une des expressions les plus abouties du marketing tribal se trouve dans le développement des communautés de marque (Kates, 2006). Mc. Alexander et *alii.* (2002) et Muniz et O'Guinn (2001) montrent combien l'implication dans l'expérience de la communauté de la marque (Jeep, Saab, Ford Bronco,...) est vecteur de valeur de lien, mais au-delà de cette expérience collective, ce qui est créateur de valeur de lien c'est le travail immatériel fourni par ces consommateurs par leur implication dans le développement de l'offre de la marque.

Comme nous l'analyserons plus tard, ces approches de type tribal semblent difficilement transposables à notre champ de recherche, l'entreprise mutualiste ayant des spécificités ne conduisant pas à la constitution de telles communautés. Une exception notoire est constituée par l'Assurance Mutuelle des Motards, dont le sociétariat doit vraisemblablement obéir à des codes de type tribal, faisant référence aux *bikers* Nord-américains....

- b) Le marketing des services (Rémy, 1999, 2000, Rémy et Kopel, 2002 ; Ponsoby-McCabe and Boyle, 2006).

Les travaux issus du marketing tribal ont servi à la formalisation d'une typologie plus complète de la valeur de lien (Rémy, 2000 :127) dans le secteur des services. Rémy (2000) y introduit le concept de « service de lien » ; l'auteur, à partir d'une typologie théorique de service de liens,

montre qu'une même activité de service peut se concevoir différemment en termes de socialisation. Cette typologie peut se décliner selon les quatre rôles dévolus au service :

- Services de lien *transactionnel* : la valeur de lien est accidentelle, quand elle émerge c'est entre les clients,
- Services de lien *relationnel* : la valeur de lien est accidentelle, quand elle émerge elle est limitée au couple personnel en contact-client,
- Services de lien *socialisant* : la valeur de lien est volontaire et peut se faire entre clients et dans le couple prestataire-client,
- Services de lien *tribal* : la valeur de lien est préexistante à l'acte marchand.

Ce qui nous interpelle dans les travaux de Rémy (2000) c'est leur application au secteur des services, où l'auteur dégage l'importance de la dimension « non marchande » au sein de relations de type marchand. L'auteur y montre l'apport de la théorie du don en vue d'éclairer le caractère hybride du lien social. Il met également en évidence que la valeur de lien peut émaner du couple entreprise/ client ce qui lui permet de parler de valeur de lien dans un objectif de fidélisation de la clientèle à travers un « habillage social » de l'offre. Dans ce cas, l'échange repose autant sur la valeur de lien que sur les autres formes classiques de la valeur.

Cette typologie a le mérite de clarifier les dimensions de l'offre sociale d'une entreprise de services à travers les dimensions structurantes de la relation établie avec la clientèle.

Ensuite, Rémy et Kopel (2002 : 38) ont approfondi l'étude des types de services qui présentent une forte valeur de lien : « *le concept de services de lien contient / inclut tous les éléments constitutifs d'un service qui aident à créer un lien social entre une entreprise et ses consommateurs* ».

Les auteurs montrent que les activités de services les plus porteuses de valeur de lien sont les loisirs sportifs (clubs de gym) et la restauration parce qu'ils favorisent des contacts chaleureux et conviviaux.

Ponsoby-McCabe and Boyle (2006 : 182) soutiennent que la valeur de lien « *peut-être formelle ou informelle, stimulée ou supportée par des actions marketing des entreprises ou indépendamment par un nombre de consommateurs indépendants* », et qu'elle incarne une dimension symbolique « *supposant que d'autres consommateurs du produit ou du service se sentent quelque part liés entre eux* ». Or, si les auteurs ont retenu la valeur de lien comme un des concepts privilégié pour aider l'entreprise à utiliser les marques comme espace d'expérience, force est de constater que son caractère opérationnel reste à établir, les exemples d'application concrète demeurent fragmentaires.

c) Le marketing relationnel (Sherry, 1983 ; Otnes et al., 1993 ; Larsen et Watson, 2001, Cova et Salle, 1999, 2001).

Dans ce cadre, la valeur de lien représente une puissante dynamique de la relation d'échange entre les consommateurs et l'entreprise. La dimension sociale et l'enjeu économique sont ici reliés aux relations de confiance où la personnalisation et la qualité de la reconnaissance mutuelle sont déterminantes (Cova et Salle, 1999, 2001).

Ici la valeur de lien représente une puissante dynamique de la relation d'échange entre les consommateurs et l'entreprise. La dimension sociale et l'enjeu économique sont associés aux relations de confiance où la personnalisation et la qualité de la reconnaissance mutuelle sont déterminantes (Cova et Salle, 1999, 2001).

Ce concept de valeur de lien a également été développé dans le contexte de la mode vestimentaire et des stratégies d'entreprise à l'international :

- Dans le premier cas, Godey (2000) s'appuie sur les travaux de Patrick Hetzel pour qui la mode est « tyrannique » ; le vêtement devient look (Godey, 2000), et également symbole clanique. Dans ce contexte la valeur de lien « *explique la fidélité des adolescents aux marques* ».
- Dans le deuxième cas, Hénault et Spence (2006 : 52) mobilisent la valeur de lien dans le cadre de stratégies de marketing au niveau international, où elle est retenue comme une valeur contributrice à la notion de valeur marchande. Pour les auteurs, « *la culture représente l'essence de la valeur de lien en marketing international et demeure la variable indépendante la plus idiosyncratique des stratégies de conquête du marché mondial. Elle se caractérise notamment par de multiples composantes, aux dimensions aussi bien conscientes qu'inconscientes, ce qui explique qu'elle soit difficile à appréhender et à prendre en compte* ».

Le tableau ci-après récapitule les recherches sur la valeur de lien dans le champ du marketing (Tableau 8) :

MARKETING	Disciplines	Concept mobilisé	Auteurs	Apports	Domaines, objets ou marques étudiés	Méthode	Conceptualisation
	Marketing	Valeur de lien	Godey (2000)	- Les adolescents structurent leurs pratiques de consommation en matière d'habillement en fonction d'une recherche de valeur de lien plus que d'usage	Mode	Observation	Pas de conceptualisation spécifique de la valeur de lien.
			Cova et Rémy (2001)	- Approche de la valeur dans un cadre collectif permettant de positionner la valeur de lien - Conceptualisation des caractéristiques de la valeur de lien.	Pas d'études empiriques	Analyse documentaire	Ce que vaut un produit ou un service dans la construction, même éphémère de liens entre deux ou plusieurs personnes.
	Marketing tribal	Communautés de marques	Cova et Cova (2001,2002), Cova (2003, 2006), Cova, Kozinets, Shankar, 2007); Ezan, Cova (2009)	- Mise en évidence d'une approche tribale de la consommation qui privilégie des modèles culturels aux construits macro-sociaux ; - Développement d'un marketing intensif et extensif en s'appuyant sur les marques comme vecteur de lien tribal. - Identification de quatre profils de tribus et conceptualisation des communautés de consommateurs (Cova et al, 2007).	Pas de partie empirique. Analyse : -des pratiquants de rollers - Bikers (Harley Davidson Ducati) - de produit de base (Nutella) - de joueurs (Warhammer)	Observation Analyse documentaire Netnographie Enquête	-La valeur de lien est principalement co-construite entre les consommateurs dans un cadre communautaire, et développée autour de produits « passion ». - Les tribus jouent un rôle majeur non seulement pour leur membre mais de plus en plus dans la vie économique.
			Muniz et O'Guinn (2001)	-La fidélité n'est plus comprise comme une relation dyadique mais triadique unissant la marque à ses consommateurs ainsi que les consommateurs entre eux, génératrice d'une valeur de lien.	Ford Bronco Saab Macintosh	Ethnographie netnographie	La valeur de lien est co-construite entre les consommateurs au cours d'une l'expérience, au sein de la communauté. Cette valeur de lien est informelle et symbolique
			MacAlexander et alli. (2002)	Opportunité pour une entreprise de créer des communautés de marques en organisant des événements sponsorisés par la marque, stimulant ainsi l'intégration et la participation des consommateurs à s'investir dans la marque	Jeep Harley Davidson De Walt Mentor Graphics	Ethnographie et mesure de l'intégration dans la communauté de marque	La valeur de lien résulte du travail immatériel des consommateurs.
	Marketing des services	Marques comme espace d'expérience	Ponsoby-McCabe et Boyle (2006)	Démonstration que c'est dans les aspects émotionnels de l'expérience de consommation que la vraie valeur de la marque s'exprime, celle-ci contient un potentiel de valeur de lien.	Pas d'étude empirique Reprise d'exemple de marques (Volkswagen ...), d'événements (River Magic de Arnould et Price, 1993) ...	Observation Analyse de plusieurs marques	La valeur de lien peut être produite soit par l'entreprise soit par les consommateurs : elle est soit formelle soit informelle.
			Lien social	Rémy (2000) ; Rémy et Kopel (2002)	- Création du concept de désir de lien. - Etablissement d'une typologie théorique de services de lien et de valeur de lien. - Travaux à visée managériale.	Fnac Naturalia Leroy Merlin Flash 76	Etude de cas
		Rémy et Kopel (2002)		- Le secteur des loisirs recèle le plus fort potentiel de valeur de lien		Observation	
	Marketing relationnel	Cadeaux d'affaires	Cova et Salle (1999, 2001)	- Validation de la fonction intégratrice du rite dans le cadre des échanges interpersonnels et des types de socialisation associés (dyade, tribus, cercle).	Milieu industriel	Interviews	Confiance et reconnaissance mutuelle sont deux attributs de la valeur de lien.
Marketing International	Valeur	Hénault et Spence (2006)	- Utilisation de la valeur de lien pour éclairer la notion de valeur mobilisée dans le cadre de stratégies de marketing international	Pas d'étude empirique	Analyse documentaire	C'est une variable aux contours flous.	

**Tableau 8: Récapitulatif des études menées sur la valeur de lien en marketing**

### 2.3 Positionnement de la valeur de lien par rapport autres typologies de la valeur en marketing

Nous discutons ici du positionnement de la valeur de lien en regard des deux typologies de la valeur pour le consommateur, qui font référence dans la discipline du marketing (Cf. Typologies de la valeur pour le consommateur page 71) : il s'agit des typologies d'Holbrook (1999) et d'Aurier, Evrard et N'Goala (2004).

Rappelons que le concept de valeur en marketing représente ce qui résulte de l'expérience de consommation (Aurier, Evrard et N'Goala, 2004), et se réfère davantage à la valeur d'usage qu'à la valeur d'échange.

- Typologie d'Holbrook

Le concept de valeur au sens d'Holbrook permet de prendre en compte la façon dont le consommateur vit son expérience de consommation. Comme l'exprime l'auteur : « *Par expérience, j'entends que la valeur de consommation ne réside ni dans le produit acheté ni dans la marque choisie, ni dans l'objet possédé, mais plutôt dans l'expérience de consommation* » (1999: 8).

Mais toute la difficulté réside dans la manière d'appréhender cette expérience de consommation. Pour Holbrook, elle n'est comprise qu'entre un individu et un objet. En effet, comme le rappelle l'auteur, l'expérience de consommation se définit comme « *une préférence relative, comparative, personnelle et situationnelle caractérisant l'expérience d'un sujet en interaction avec un objet* » (Holbrook, 1999 :5)

Or cette conception de l'expérience de consommation n'est pas créatrice de valeur de lien : en effet, dans cette approche, tout part de l'objet et non de l'individu ; dans ce sens la valeur n'est qu'échange et non partage, ce qui revient à réduire le lien au bien, sans intégrer les dimensions intersubjective, sociale, collective et symbolique de l'expérience de consommation.

Cette typologie a été mise à l'épreuve principalement pour des catégories spécifiquement expérientielles de produits ou services ; il s'agit de situations de consommation culturelle (art, spectacles, émissions télévisuelle ...) ou de lieux de vente (grands magasins, magasins de sports) particulièrement propices à l'étude de l'interaction individu-objet<sup>66</sup>, mais aussi génératrices

---

<sup>66</sup> Nous rappelons les domaines d'application dans lesquels les principaux auteurs ont mobilisé la valeur d'usage:

Zeithaml (1988) : Boissons

Holt (1995) : loisirs - baseball

Evrard et Aurier (1996,1999) + Aurier et al.(2000, 2004) : Consommation de cinéma en salle

Badot (2001) : Librairies

Pulh (2002) : Festival d'arts de rue

Passebois (2003) : Musée (exposition d'arts contemporains)

Mencarelli (2005) : spectacle vivant

Filser et Plichon (2004) : enseignes

Ladwein, Kolenc, Ouvry (2008) : le cas de la « Star Academy »

d'interactions sociales, de convivialité. Par exemple, Passebois (2003) dans ses travaux y positionne explicitement la valeur de lien comme une valeur de pratique sociale.

Ainsi, la valeur de lien se trouve « éclatée » dans plusieurs classes de la typologie mais sans vraiment y trouver sa place ... confortant ainsi son positionnement de « valeur inclassable » comme l'a exprimé Godbout. Ce dont souffre cette typologie, c'est également de la non prise en compte de la dimension temporelle de l'expérience de consommation. De ce fait, l'objet comme médiateur de la relation ne laisse ni le temps ni l'espace nécessaires à l'établissement d'une valeur de lien

- Typologie d'Aurier

Concernant la typologie actualisée d'Aurier, Evrard et N'Goala (2004), elle reste centrée sur l'individu mais également « ouverte sur le monde », mais ne prenant pas en compte les relations entre les personnes : l'objet n'est pas un vecteur de lien entre elles.

Une analyse de cette typologie montre qu'elle introduit bien la notion de lien social qui « *correspond au rôle du produit comme aide à l'interaction sociale, à l'échange interindividuel (et non à la projection de la personnalité comme la composante précédente), notamment sous forme de conversations. Il s'agit d'une communication à double sens de soi vers les autres et réciproquement* » (Aurier et al, 2004 : 8) ; toutefois la relation conserve un caractère instrumental puisque le produit n'est pas consommé pour lui-même mais comme agent favorisant la communication et l'intégration sociale.

Que retenir de cette analyse ?

De ces deux typologies, nous retiendrons que le lien n'y est pas appréhendé en tant que source de valeur, mais par sa dimension instrumentale. Le lien ne relie pas les consommateurs entre eux mais les conforte dans leur individualisme. C'est pour cette raison que la valeur de lien n'y trouve pas sa place.

Ce qui fait défaut dans ces deux typologies c'est qu'elle ne porte pas sur ce qui relie les consommateurs entre eux. En fait, la typologie d'Holbrook (1999) combine trois visions de la valeur : utilitaire (efficacité et excellence), expérientielle et symbolique, cohérentes pour appréhender une valeur d'usage, mais non la valeur de lien, qui dans le cadre d'une expérience de consommation a pour finalité de créer du lien social. La seule valeur qui s'en rapproche serait la « spiritualité » définie par Holbrook (1999 : 23) comme étant « *la fusion de soi avec les autres ou bien le succès d'une union avec les autres* ».



La typologie d'Holbrook constitue un modèle d'analyse pertinent pour appréhender dans quelle mesure l'offre crée de la valeur pour le consommateur en termes de besoins et de satisfaction. Mais elle reste une vision unilatérale et instrumentale de l'échange, centrée sur le résultat, qui n'intègre ni le fait que le consommateur puisse rechercher un sens à son expérience de consommation, ni que celle-ci puisse recouvrir une dimension culturelle, source de lien.

Il est à noter que les deux typologies utilisent des attributs « froids » (« efficacité », « excellence », « statut », pour ne citer que les plus significatifs), or la valeur de lien, concept intime au cœur duquel se loge l'émotion éprouvée dans l'intersubjectivité ou la co-création, ne s'assortit pas de tels qualificatifs.

Ainsi, pour qu'une typologie de la valeur corresponde aux spécificités de la valeur de lien, il convient de s'affranchir du concept trop étroit de valeur d'usage et dépasser le cadre méthodologique individualiste (objet/consommateur), exclusif de toute dimension solidaire, sociale, collective, voire de coproduction.

Or c'est précisément dans ce dépassement que naît la valeur de lien pour le consommateur.

## **2.4 Formes et caractéristiques essentielles de la valeur de lien**

### **2.4.1 *Une grande diversité d'expressions***

Selon les lieux et le contexte, la valeur de lien peut prendre les expressions les plus diverses.

Ainsi peut-elle s'exprimer sous forme du développement de « bulles sociales » dans des « lieux d'humanité » qui se créent entre acteurs de la consommation (tel le partage du verre de vin entre amis, ou le repas de quartier...).

C'est telle enseigne (Castorama, Décathlon, Nature et Découvertes) qui, autour de ses produits, organise stages de formation, activités sportives ou randonnées Ici, l'entreprise favorise un potentiel, un terreau de rencontres autour d'intérêts ou de passions communes, en dehors de l'acte d'achat.

Elle peut également se tisser entre prestataire et client, à l'instar de ce qui se passe entre le vendeur qui « connaît bien son client », qui sait lui proposer le bien ou service adapté à ses besoins ; c'est l'exemple classique du « petit commerce de quartier ». Si le commerce est « petit », c'est précisément pour pouvoir favoriser une relation plus intime avec ses clients. (Le vendeur ne dit-il pas « *mes* clients » preuve d'une relation individualisée et privilégiée ?).

De même, elle peut être suscitée quand une forme de lien émerge entre consommateurs, simplement du fait de l'absence du personnel en contact ou de support physique. C'est le cas des magasins alimentaire de *discount* type « Lidl » ou « Ed », dans lesquels l'effectif du personnel se trouve réduit. Ces magasins sont très sobres, induisant une forme particulière de relation entre acheteurs ; si des liens se créent à cette occasion, il ne s'agit pas pour l'entreprise d'une stratégie volontaire car l'absence de personnels de vente et de support physique, n'a pour objectif que de limiter les coûts de production ; l'établissement de liens de complicité entre acheteurs n'est alors qu'un heureux effet, mais induit et fortuit.

Mais ce qui est nouveau, c'est que l'entreprise, porteuse d'une dimension sociale, peut chercher à se différencier, justement par cette dimension potentiellement porteuse de valeur de lien. Dans ce cas, l'entreprise doit s'intéresser "*à la construction, au développement et au maintien des liens tribaux d'un regroupement de consommateurs*" (Cova et Roncaglio, 1999 : 8).

On notera que cette potentialité de valeur de lien 'à saveur communautaire', comme nous l'avons vu à propos de certaines communautés postmodernes, peut s'exprimer à travers différentes formes de communautés, notamment virtuelles et de durée limitée, comme l'illustre la notion de 'communitas' développée par Arnould et Price (1993). Ainsi les deux auteurs, à travers de nombreux témoignages recueillis lors de raids de rafting, relèvent que, durant le temps de cette expédition, se crée une communauté (communitas) dans laquelle on détecte la présence d'éléments communs à certaines communautés traditionnelles. Les participants à de tels évènements sont amenés à vivre une réelle intimité, eux qui se rencontrent pour la première fois et qui ne se reverront sans doute plus.

Dans le domaine de la finance éthique, certaines banques coopératives (la Nef en France, la Co-operative Bank en Angleterre) ne financent que des projets à finalité éthique. Ainsi les partenaires de la Nef, au-delà de cet engagement éthique, œuvrent au sein d'une communauté affective qui génère de la valeur de lien entre ses membres, fondée sur le plaisir de faire ensemble tout en laissant chacun mener son projet. La Co-operative Bank réconcilie éthique et performance, c'est la seule banque qui laisse à ses clients leur mot à dire sur la façon dont leur argent est utilisé. En misant sur son héritage moral, elle a ainsi impulsé une stratégie de différenciation radicale. De même, le site Mycoop.coop (Crédit Coopératif) dédié à l'économie humaine a pour objectif de concilier l'économie sociale « traditionnelle » avec l'économie humaine en sensibilisant les jeunes générations à l'intérêt de placer l'homme au cœur du système économique.

Au-delà de ces expressions particulières de la valeur de lien, appuyées sur un projet de consommation, se révèlent de nouvelles formes, nées d'un projet de pur échange, ou de pure rencontre ; citons ici des exemples tels le « Geocatching » (ou course au trésor, fortement médiatisé

par l'émission de télévision du même nom) ou le « Couchsurfing » : Couchsurfing<sup>67</sup> est un site Internet, sans actionnaires, et au départ sans organisation ni type de gouvernance particulier. L'objet de Couchsurfing, par la mise en réseau de lieux d'hébergement, est de rapprocher les personnes et les lieux dans le monde, créer des échanges de savoir, élever la conscience collective, diffuser la tolérance et faciliter la compréhension interculturelle, autrement dit de créer de la valeur de lien : c'est un vrai projet communautaire, mais dont personne n'est propriétaire. Ici, les consommateurs deviennent eux-mêmes les artisans de cette valeur de lien co-créée et dont ils gardent collectivement la propriété, sans aucune césure de type « producteur-consommateur ».

Ces exemples témoignent de la diversité d'expressions de la valeur de lien, depuis une forme limitée au couple prestataire/client, jusqu'à des formes typiquement communautaires voire tribales.

#### **2.4.2      *Caractéristiques de la valeur de lien***

Dans la diversité de ses formes d'expression, certains « invariants » caractérisent cette valeur, née autour d'un projet. Pour les souligner, nous nous inspirons ici principalement des travaux menés par Cova et Rémy (2001).

##### **a) Une interaction entre personnes**

C'est nécessairement de l'interaction entre personnes, à l'occasion d'un projet ou d'un objet d'échange, que peut naître la valeur de lien. En ce sens on peut dire qu'elle n'existe ni avant, ni après l'interaction. Elle est co-construite pendant cette interaction ; c'est pour cette raison qu'elle « collective par nature » (Il faut être au moins deux pour la susciter). L'objet échangé n'est que l'intermédiaire (le médium) conduisant à l'établissement d'une relation entre personnes. (le verre partagé entre amis ...).

Cependant, certains produits (téléphone portables), services (restaurants, internet), ou marques (Ducati) ont un potentiel de valeur de lien que d'autres n'ont pas. Cela peut être lié soit aux fonctions du produit soit au service, soit au mythe de la marque (Apple, Ducati, Nutella, ...) ; tous présentent la caractéristique de pouvoir rassembler les individus, ne serait-ce que dans leur imaginaire.

---

<sup>67</sup> Couchsurfing ou « *le tour du monde sur canapé* ». Ce site propose de mettre à disposition « son canapé » à des personnes qui souhaitent voyager dans le monde selon le principe d'une participation libre et gratuite. Chaque membre peut dialoguer et demander l'hospitalité aux autres membres, et chacun reste libre de ses engagements vis à vis des autres participants.

**b) Une construction inscrite dans le temps**

La valeur de lien n'est pas création instantanée. Elle demande du temps, un temps dédié pour se réapproprier le produit, le service ou la marque, pour les faire siens. C'est le temps des rituels qui permet de réintroduire l'offre du marché dans un réseau social. Ainsi, Dalli et Romani (2007) montrent comment la préparation d'un simple repas peut s'apparenter à un rituel créant les conditions du développement de relations émotionnelles. Ainsi, la valeur de lien demande du temps pour s'instaurer, le sacrifice du temps nécessaire pour transférer l'offre du système de marché dans le système social lui-même obéissant une logique de don (Belk et Coon, 1993).

**c) Un concept non formalisable**

La valeur se présente aussi comme un concept non formalisable. Tout simplement parce que cela reviendrait à calculer des équivalences et à évaluer à l'avance ce qui ne sera construit qu'ultérieurement, dans l'interaction. On ne transfère pas de la valeur de lien, tout au plus peut-on définir le potentiel de valeur de lien d'un produit ou d'un service, mais cette valeur ne prend sens qu'en fonction de ce que les acteurs impliqués produiront symboliquement au cours de l'échange. Plusieurs chercheurs se réfèrent à la dimension symbolique de la valeur de lien (en référence à la circulation par le don) ce qui permet d'évacuer la question de son support matériel ; d'autres sont plus explicites et confirment le caractère « non formel » de la valeur de (Ponsoby-McCabe et Boyle, 2006 ; Munniz et O'Guinn, 2001).

L'ensemble de ces caractéristiques brouille les repères classiques, non seulement pour les praticiens du marketing habitués à manipuler des « valeurs transférables (et non co-construites), individuelles (et non collectives), instantanées et formalisables (et non simplement « *potentialisables* ») » (Cova et Rémy, 2001), mais également pour les chercheurs.

En effet, une valeur classique n'est identifiable que lorsqu'elle est mise en action. Or la valeur de lien, *concept non formalisable*, est difficilement identifiable, et imprévisible dans ses manifestations ; elle n'existe et ne se révèle que dans l'expérience vécue entre personnes, en naissant de leur interaction.

## **2.5 Apports et limites des travaux sur la valeur de lien pour la conduite de la recherche**

La présentation qui vient d'être faite constitue un ensemble de repères attestant du caractère non formalisable du concept de valeur de lien (« *objet fuyant* ») et de la multiplicité de ses expressions dans

les environnements les plus diversifiés. Sans doute peut-il y avoir valeur de lien dans toutes formes d'entreprises, et toutes recèlent ces potentialités.

Si nous cherchons à mettre en perspective, de manière synthétique, l'ensemble des champs d'investigation et domaines d'application ayant trait à l'émergence de la valeur de lien :

- la première « clé d'entrée » est constituée par *l'approche sociologique*, ouvrant sur le Tableau 6,
- la seconde « clé d'entrée » s'exprime par les *études de consommation éclairant la recherche sur le consommateur*, ouvrant sur le Tableau 7,
- la troisième entrée s'effectue par le biais du *marketing*, conduisant ainsi au Tableau 8.

La lecture de ces tableaux montre que le concept de valeur de lien mobilise un grand nombre de chercheurs dans des champs de recherche variés, parfois à la frontière de plusieurs disciplines. Toutefois, si ce concept est analysé sous des angles variés, il en manque des approches globales, permettant d'en formaliser toute la complexité.

Quelles sont les méthodes d'investigation mobilisées par les chercheurs ? Quelles approches et quels résultats dans le domaine de recherche qui nous concerne ? Quelles conséquences pour l'orientation de nos travaux ?

### **2.5.1 Méthodes d'investigation et tentatives de conceptualisation de la valeur de lien**

Les diverses approches, rappelées à travers les trois tableaux (Tableau 6, Tableau 7, Tableau 8), s'attachent donc à cerner cet « objet fuyant ». Or, nous constatons qu'à l'heure actuelle, il n'existe pas de méthodologie clairement identifiée sur laquelle nous pourrions appuyer notre processus de recherche. En analysant les différents courants de pensée qui alimentent la recherche sur le concept de valeur de lien et dans l'évolution récente des méthodes d'investigations, distinguons deux périodes :

- Dès les années 1990 sous l'impulsion des travaux menés par Godbout et Caillé (1992) dans le champ de la sociologie, un courant de pensée affirme la pertinence de l'analyse des rapports sociaux à l'aune de la valeur de lien : travaux de Belk et Coon en marketing, travaux d'Arnould et Price dans le champ des études sur la consommation. Cette démarche sera explicitement étendue dans la sphère marchande par Cova (1997) qui développe l'approche tribale de la consommation.
- Puis dans les années 2000, le concept se développe et se structure au sein de la sphère marchande (cf. les travaux de Rémy, Cova et Cova, Bergadà, Ostberg, ...) par la mise en

place de protocoles plus élaborés : études de cas (Rémy, 2000), méthodes d'analyse de contenu de type étique/émique (Bergadàa, Ostberg), développement de la « netnographie » (pour les communautés virtuelles de marque ou communautés de consommation) en parallèle avec le développement des technologies de communication numérique.

En sociologie de la consommation, Otnes et *al.* (1999), mobilisant la théorie du don afin de comprendre ce qui se noue dans les échanges de cadeaux, ont mis en œuvre une méthodologie de conduite des entretiens de type phénoménologique et d'inspiration ethnographique.

Dans le prolongement des travaux initiés par Cova à la fois dans le champ de la recherche sur le consommateur et dans celui du marketing, il a été souligné l'importance de la dimension sociale et collective de l'expérience et le rôle central des consommateurs dans la co-création de la valeur de lien (Cova, 1997b, Cova et Cova, 2001, 2002 ; Munniz et O'Guinn, 2001 ; Mc Alexander et *alli*, 2002 ; Algesheimer et *al.*, 2005 ...) <sup>68</sup>. Ces développements se sont cristallisés sur l'étude des communautés de marques ; les auteurs notent que c'est l'évènement lui-même, autour duquel les acteurs vont s'agréger, qui est générateur de valeur de lien. D'où l'importance de faire vivre au consommateur une expérience extraordinaire (Mc Alexander et *alli*, 2002), de l'intégrer à des évènements avec la marque (exemples de domaines concernés : automobile et moto), bref de capitaliser sur la production d'expériences dans lesquelles les consommateurs sont moteur. En ce sens, les consommateurs peuvent être considérés comme co-créateurs de valeur de par leur interaction avec d'autres consommateurs.

On retrouve dans ces efforts de conceptualisation un certain nombre de qualificatifs donnant l'impression que, faute d'une caractérisation extensive, la valeur de lien demeure une « variable flottante », donnant lieu à un « consensus mou ». Ainsi, pour Hénault et Spence (2006) la valeur de lien est une « *variable idiosyncratique* », Ponsobye-McCabe et Boyle, (2006), Muniz et O'Guinn, (2001) font remarquer qu'elle peut être « *formelle ou informelle* », qu'elle correspond à un « *échange symbolique* » (Godbout et Caillé, 1992 ; Belk et Coon, 1993 ; Muniz et O'Guinn, 2001, Shouten et McAlexander, 1995, Cova et Rémy, 2001, McCabe et Boyle, 2006) et que sa principale caractéristique est la subjectivité (Godbout et Caillé, 1992).

Reprenant Hénault et Spence (2006 : 52), « *la valeur de lien se caractérise notamment par ses multiples composantes, aux dimensions aussi bien conscientes qu'inconscientes, ce qui explique qu'elle soit difficile à appréhender et à prendre en compte.* »

---

<sup>68</sup> Nous ne citons ici que les principaux auteurs, sachant que de nombreux chercheurs ont investi le thème des communautés de marques, mais ce n'est pas le cœur de notre recherche.

Autre question non résolue : celle des conditions d'émergence de la valeur de lien au sein des acteurs concernés. Quelle est son origine ? Quel type d'interaction est potentiellement porteur de valeur de lien ? Et comment la susciter ?

C'est là un des enjeux majeurs adressé par cette recherche sur la valeur de lien.

### 2.5.2 *Quels enseignements en vue de notre travail de recherche ?*

Tout d'abord, force est de constater que les développements issus de la sociologie du don (Godbout et Caillé, 1992) survalorisent la dimension 'relation sociale de l'acte', *occultant* son encastrement dans l'économie. En effet, la valeur de lien telle qu'elle est exprimée dans la théorie du don s'exprime avec force dans des formes de socialité primaire où domine l'univers intimiste (Belk et Coon, 1993).

Nous pensons qu'une lecture « en clé de don » (Chaniel (dir.), 2008) est néanmoins pertinente en vue de proposer une adaptation du concept de valeur de lien au sein de l'organisation mutualiste car « le mariage du marchand et du non marchand » y est au cœur de sa démarche ; en effet :

- le don introduit la notion de temps, elle-même inscrite dans la démarche mutualiste. Le mutualisme est en effet une relation qui s'inscrit dans la durée : étymologiquement, le terme mutualisme signifie « réciprocité » et la réciprocité, pour s'exprimer, nécessite une inscription dans la durée ; et le principe de réciprocité est cœur de la théorie du don.
- Le don maintient la confiance, qui comme nous l'avons vu, est la condition préalable à la réussite de l'échange (Godbout, 2000b).

Mais le cadre conceptuel de la théorie du don demeure trop éloigné du tissu économique et sociétal actuel et ne permet pas, à lui seul, de satisfaire à l'objectif d'opérationnalisation auquel doit également répondre notre travail.

Ensuite, la notion de « *communitas* » développée par Arnould et Price (1993) montre comment peut se créer une communauté transitoire lorsque ses membres sont immergés dans un contexte fort de « stress positif ». Peut-on transposer ce contexte à celui de l'assurance ?

Les métiers de l'assurance suscitent souvent un contexte relationnel *a priori* difficile de par sa nature (accident grave, catastrophe naturelle,...) qui peut relever d'une expérience extraordinaire de « stress négatif », situation qui n'a, à notre connaissance, pas été traitée. Seuls Celsi, Rose et Leigh (1993) dans leur analyse de l'expérience extraordinaire du saut en parachute mobilisent le modèle dramatique considéré comme fondateur dans l'imagination occidentale. Celui-ci est relayé par les médias (télévision, cinéma), ce qui lui donne une incontestable prégnance.

Les enseignements issus du marketing tribal liés à des produits « cultes » et à des rituels communautaires fournissent d'utiles références pour comprendre l'émergence contemporaine du phénomène communautaire, mais réduits à l'observation de groupes de passionnés, ils sont difficilement généralisables pour des entreprises commercialisant des produits ou marques « classiques » sans repères émotionnels.

Les observations issues de ces communautés ou regroupements de passionnés concernent essentiellement la consommation d'un produit (Ostberg, 2007 *in* Cova, Kozinets, Shankar, 2007), d'une marque, voire d'une activité 'ludique' (appareils photo, regroupements de pratiquants de rollers, jeu de stratégie – Wharammer- ...). Toutes constituent des expériences positives et à fort engagement.

Peut-on transposer des règles retirées des cas Harley Davidson, Wharammer ou Nutella au contexte qui nous mobilise ?

Ce questionnement renvoie donc à la question de la consommation d'un produit d'assurance. En effet, la consommation d'un tel produit est une consommation différée de l'achat (i.e. souscription du contrat), et de plus « non souhaitée ». Cette spécificité assurancielles est donc atypique par référence à la consommation « immédiate » et répondant à une attente positive, des produits et services usuels.

Néanmoins les travaux menés sur le marketing tribal ont mis en lumière, d'une part le rôle productif du consommateur, et d'autre part la nécessité de réinscrire l'économique dans le social.

Plus globalement, ces travaux s'inscrivent ainsi dans le courant dit du *Societing* (ou « mise en société » pour les hommes de marketing) dont le champ d'action n'est plus le marché lui-même, mais la société dans son ensemble (responsabilité sociale de l'entreprise, développement durable,...). Or, si ce courant envisage prioritairement les entreprises de type capitalistique, les entreprises mutualistes, dans leurs fondements même s'inscrivent déjà dans cette « mise en société ».

Enfin, nous avons montré que les typologies de la valeur pour le consommateur semblent peu exploitables pour notre recherche, preuve en est que de récents travaux pointent les limites de la valeur d'usage pour comprendre la consommation (Szmigin, 2003) renforçant alors l'intérêt de mobiliser la valeur de lien.



### **Chapitre 3. LA VALEUR DE LIEN, NOUVEAU PARADIGME DE LA SPHERE MARCHANDE ?**

Nous nous trouvons donc actuellement dans un contexte de changement global dans les rapports entre acteurs de la consommation caractérisé par l'effacement progressif des frontières entre l'économique et le social qui préfigure une modification de « *l'être ensemble dans nos sociétés* » (Maffesoli, 1988 [2000]) et par une transformation du lien social marquée par l'émergence de phénomènes de type communautaire.

Ce nouveau type de rapports conduit alors à une « marchandisation des liens » - encore impensable il y a quelques années - dans ce que Boltanski et Chiapello (1999) appellent « *Le nouvel esprit du capitalisme* », défini comme « *l'idéologie qui justifie l'engagement dans le capitalisme* ». En effet, l'esprit du capitalisme fournit aux acteurs sociaux des raisons individuelles et des justifications collectives pour adhérer à sa logique. Les auteurs montrent que la force du capitalisme est de savoir se servir des critiques qui lui sont adressées en les intégrant dans ses fondements. Ils s'interrogent sur l'esprit du capitalisme, plus précisément ils analysent la critique que le corps social porte à cette organisation de l'économie et la façon dont cette organisation est amenée à s'adapter afin de répondre à ces critiques<sup>69</sup> et donner naissance à un nouvel esprit.

Plus précisément, Boltanski et Chiapello examinent la transformation récente de l'esprit du capitalisme autour de la notion de réseau<sup>70</sup> dont l'évolution permet de comprendre nombre de phénomènes de la société de l'information dans laquelle chaque individu peut créer sa valeur non plus fondée sur sa productivité ou son courage mais sur ses connaissances et ses connexions.

Cette analyse est à rapprocher de l'idéologie du système communiste, fondée sur la notion de redistribution (et non de valeur d'échange), qui avait pour finalité de « *recréer une sorte de produit collectif* ». Or, la quasi-disparition de ce système a peut-être suscité une aspiration vers ce qui ne

---

<sup>69</sup> Les auteurs distinguent deux types de critiques : (a) la critique artiste comme source de désenchantement et d'inauthenticité du genre de vie produit par le capitalisme, comme source d'oppression s'opposant à la créativité, à la liberté et à l'autonomie ; (b) la critique sociale désigne le capitalisme comme source de misère et d'inégalités, source d'opportunisme et d'égoïsme entraînant la destruction de liens sociaux et des solidarités communautaires. La crise de mai 68 marque la diffusion générale des idées véhiculées par ces deux critiques par l'intermédiaire des étudiants pour la critique artiste et par les ouvriers pour la critique sociale (revoir la rédaction de cette note).

<sup>70</sup> Les auteurs parlent de la naissance d'une septième cité qu'ils voient se former autour de la notion de réseaux, en référence aux travaux de Boltanski et Thévenot (1991) « De la justification. Les économies de la grandeur », que nous ne mobilisons pas dans notre travail.

serait pas un substitut à ce système mais qui en maintiendrait l'idée de communauté, de lien, que le capitalisme classique efface totalement. Ce contexte socioculturel favorise alors la résurgence d'une valeur de lien dans un monde de plus en plus économique et « *maximisateur* ». C'est ce que montrent Boltanski et Chiapello (1999 : 567) quand ils parlent d'individus recherchant des « *gisements d'authenticité* » ... . Le lien serait-il ce gisement d'authenticité que l'on va intégrer au système marchand ? C'est ici l'un des signes qui laisse à penser qu'un mécanisme de récupération est en marche ; le lien n'a pas disparu et le capitalisme nourrit alors des gisements d'authenticité...dans une logique « d'instrumentalisation du lien ».

On observe, symétriquement, ce phénomène de récupération de la critique par de nouvelles formes du marketing<sup>71</sup> à travers la notion de « réenchantement », d'où notre interrogation sur les nouvelles modalités productives qui peuvent nourrir les liens entre consommateurs et producteurs.

Pour y répondre nous reviendrons (section 1) sur la façon dont le marketing s'est emparé de ce sujet, d'abord par la mise en place, dans les années 1990, d'un concept novateur, celui de « relation », ensuite relayé, une décennie plus tard, par le concept d'expérience, conçu par les professionnels pour permettre au marketing de trouver « une piste de refondation » (Carù, Cova, 2006). Dans la section 2 nous montrons la perméabilité du marketing aux transformations de la consommation et l'influence de la culture. La section 3 est consacrée à l'activité des services et propose un état des recherches en marketing dans le champ mutualiste.

---

<sup>71</sup> En référence notamment aux livres de Naomi Klein ("No Logo") ou de Frédéric Beigbeder (pour ne citer que les plus médiatisés) qui utilisent la critique de la publicité *dans* et *pour* la publicité.

## Section 1. Une brève histoire du marketing

### 1.1 Synthèse des approches marketing

La prise de conscience que l'objet du marketing n'est plus exclusivement de chercher à influencer les choix du consommateur mais d'inscrire dans la durée une relation d'échange, date des années 1970<sup>72</sup>.

C'est au cours de cette période que deux auteurs, Kotler (1972), mais surtout Bagozzi (1974 et 1975) placent le concept d'échange au cœur même du marketing qui devient « *la discipline du comportement d'échange* » (Bagozzi, 1975) et « *le concept d'échange se présente comme le facteur clé devant permettre l'extension du rôle du marketing* » dans la société (Bagozzi, 1975). Bagozzi élargit ainsi la représentation de l'échange pour mieux cerner le marketing. Il est reconnu pour avoir su « resocialiser l'échange » : celui-ci n'est plus considéré à partir de sa seule dimension économique de transferts marchands d'actifs tangibles entre deux acteurs directement reliés, mais comme le transfert d'éléments fonctionnels ou symboliques entre deux ou plusieurs acteurs reliés de manière directe ou indirecte (Cova, Salle, 1994).

Parallèlement à un élargissement dans la théorisation de l'échange, et sous l'impulsion des travaux de Pandya (1985) et Pandya et Dholakia (1992), on assiste à un changement de paradigme marketing marqué par le passage d'une approche centrée sur la transaction à une approche basée sur la relation (Dwyer, Shurr et Oh, 1987). Il s'agit d'un changement fondamental dans la pensée marketing, qui viendra jusqu'à remettre en cause le concept de marketing mix, notamment sous l'impulsion du développement du marketing industriel et des services, dans les années 1980. C'est au cours de cette décennie que le marketing serait entré dans une zone de turbulence qualifiée de « *crise des 40 ans* » donnant naissance à une myriade de sous-courants (Badot, Cova, 1992, 2003), marquant de cette manière la fin de l'hégémonie d'un marketing relationnel.

En effet, les années 1990 sont marquées par le glissement d'innovations d'essence relationnelle vers le développement de nouvelles familles d'innovations au parfum expérientiel :

- La première moitié des années 1990 a vu promue la notion de relation donnant une impulsion au développement d'un marketing relationnel, et son produit phare le CRM (ou « gestion de la

---

<sup>72</sup> Cf. l'un des articles fondateurs de Bagozzi RP (1974) "Marketing as an Organized Behavioral System of Exchange", *Journal of Marketing*, 77-81.

relation client ») conséquence de l'avènement des technologies de l'information et de l'internet.

- A partir de la seconde moitié des années 1990 une « vague hédoniste » déferle sur la consommation, considérant que le consommateur est un être émotionnel et non rationnel. Dorénavant, la discipline marketing doit privilégier la gestion de l'expérience du consommateur.

Ainsi, les années 2000 ont été riches en innovations en marketing, visant à stimuler et à répondre à la demande émotionnelle du consommateur : c'est le marketing expérientiel (Pine et Gilmore, 1999 ; Schmitt, 1999) qui puise ses racines dans le marketing situationnel (Dubois, 1996) lancé dans les années 1980. Dans la foulée, se sont déclinés d'autres courants pour répondre à la quête existentielle du consommateur : le marketing polysensoriel (Rieunier, 2002) visant la stimulation des cinq sens, le marketing tribal (Badot et Cova, 1995) ou marketing de communauté (McAlexander et al., 2002) pour les individus à la recherche de lien social ou d'émotions partagées. Rappelons qu'à l'origine la valeur de lien a été mobilisée en marketing pour soutenir les offres de marketing tribal. Dans ce virage tendant à ré-enchanter le consommateur, on peut aussi citer le retromarketing (Brown, 2001a), le marketing éthique (Laville, 2002), le chronomarketing, le marketing viral, l'ethnomarketing, etc.... Mais d'autres courants se centrant sur l'environnement du marché ou sur un fragment de marché, ont permis l'émergence d'un marketing de réseaux (Gummesson, 2002) ou le marketing spatial (Cliquet, 2002). La liste des évolutions ayant traversé la discipline marketing n'est sans doute pas close, chacune dépendant de l'angle de vue privilégié pour décrire et analyser le marché.

Si les premières approches (expérientielle, etc...) sont censées être en rupture avec les approches traditionnelles en intégrant dans la démarche marketing les aspects subjectifs, émotionnels, de stimulation sensorielle au niveau individuel ou encore l'implication des NTIC, les approches les plus récentes (empowerment et knowledge marketing ou marketing fondé sur les connaissances) sont plutôt orientées vers le niveau collectif en prenant des dimensions et des objets spécifiques. Certains courants ne sont pas encore « stabilisés » malgré leur attrait théorique et managérial souligné tant par les chercheurs que par les praticiens du marketing. C'est notamment le cas du concept de *Knowledge Marketing* qui s'est développé au cours des cinq dernières années<sup>73</sup>.

La Figure 1 ci-dessous propose une généalogie des innovations marketing apparues entre 1980 et 2005 en « Business to Consumer » (ou « BtoC »).

<sup>73</sup> Pour plus d'informations sur le *knowledge Management* se référer aux travaux d'Oleg Curbatov.



En effet, si, pour le client, la relation établie avec l'entreprise est cruciale, c'est qu'au-delà de l'aspect économique permettant d'obtenir des biens et services, l'achat et la consommation répondent aussi à des besoins de nature sociale : la valeur de l'expérience d'achat est souvent perçue comme supérieure à la valeur de l'objet acheté (Bergadàa, 2004). La nature des liens sociaux et le degré d'intensité des liens établis conditionnent dès lors le devenir des relations « clients-entreprise ». Le marketing relationnel doit désormais s'inscrire dans une démarche sociale, et intégrer des notions non-marchandes.

Dans un premier temps nous reviendrons sur le basculement de paradigme en marketing à partir des différences entre l'approche transactionnelle et relationnelle. Nous montrerons ensuite les limites et les insuffisances du paradigme expérientiel. Puis, nous ouvrirons sur quelques voies de développement permettant de répondre aux attentes et désirs des consommateurs.

### **1.2.1 De la transaction à la relation comme objet d'analyse**

Même si certains le contestent (Marion, 2001) le marketing est progressivement passé du paradigme transactionnel au paradigme relationnel (Grönroos, 1994). En témoigne d'ailleurs l'importance de la littérature couvrant le sujet, et plus particulièrement dans le domaine des services ; en effet, « *la montée en puissance des activités de services, l'émergence de réseaux complexes, le développement d'alliances et de relations de partenariat entre les firmes ont modifié le contenu et le contenant des échanges* » (Flambard-Ruaud et Llosa, 1999). L'un des apports essentiels du paradigme relationnel a été d'insister sur les réseaux relationnels qui s'appuient autant sur des réseaux économiques que sociaux (Gundlach et Murphy, 1993).

Alors que jusqu'à un passé récent, c'était principalement la qualité des transactions qui conditionnait la récurrence de la fréquentation des places du marché, c'est à présent de plus en plus la qualité de la relation qui va conditionner la récurrence de la fréquentation, et donc la production de transactions. Dès lors, la fonction relationnelle joue un rôle central : elle consiste à créer, maintenir et activer la relation commerciale entre le client et le fournisseur, ou son intermédiaire.

Ce virage paradigmatique du marketing correspond, en amont, au virage pris par la science économique (Rémy, 2000). Alors que l'approche transactionnelle repose sur les hypothèses de la Théorie Économique Standard (ou classique), l'approche relationnelle fait référence à la Théorie Standard Étendue (ou institutionnaliste) qui a pour concept central le contrat relationnel (Heide et John, 1992).

Selon cette théorie du contrat relationnel (Macneil, 1980), ceux qui participent à un échange relationnel ne retirent pas seulement des satisfactions d'ordre économique, la relation leur apporte aussi une satisfaction personnelle, de nature plus affective. En effet, en s'engageant dans des relations commerciales, ils s'engagent également dans un échange social (Macneil, Dwyer et al. 1987).

Pour Morgan et Hunt (1994) : « *le marketing relationnel identifie, établit, maintient, et améliore les relations avec les clients et d'autres parties prenantes, sur la base d'une recherche de profit, et la prise en compte des objectifs de l'ensemble des acteurs* », et « *à condition qu'elles soient réalisées dans le cadre d'un échange mutuel et la réalisation des promesses* ».

Et les auteurs (Morgan et Hunt, 1994) de rajouter : « *le paradoxe du marketing relationnel c'est qu'être un compétiteur efficace dans un contexte de concurrence exacerbée signifie aussi être un coopérateur efficace* ».

Ceci nécessite donc que soit établi un *lien de confiance* entre les acteurs, sans quoi ils ne se sentiraient pas concernés par une cause mutuelle. Ce lien de confiance peut être analysé sous ses trois dimensions, à savoir (Barnes, 1997 ; Benamour, 2000, Graf, 2004) : (1) la *dimension affective* illustrée par les sentiments développés par les partenaires d'échange les uns pour les autres et par l'engagement affectif dans la relation ; (2) la *dimension cognitive* constituant une évaluation « objective » de la relation, de ses conséquences, et un engagement calculé dans la relation ; (3) la *dimension comportementale* représentant le comportement effectif des personnes.

Certains auteurs ont ainsi caractérisé une relation marketing comme un *mariage* entre un acheteur et un vendeur, la phase de dissolution étant le *divorce* (Levitt, 1983). L'utilisation de la métaphore du mariage montre à cet égard la complexité et les déterminants affectifs de la relation...

### **1.2.2 Dualité entre échange transactionnel et échange relationnel**

« *Je ne les appelle pas et ils ne m'appellent pas* » (Barnes, 1997 : 771). Telle est la surprenante réponse apportée à un client d'une banque suite à la question : « *Que représente pour vous une bonne relation ?* » Cet exemple illustre le fait que les individus peuvent adopter des points de vue différents quant à la définition d'une '*bonne relation*' ... . Pour certains, une bonne relation peut se caractériser par des interactions fréquentes et conviviales, tandis que d'autres recherchent plus de distance et moins d'intimité. Il faut donc se garder d'affirmer hâtivement la primauté d'un type d'échange sur l'autre, ce qui compte c'est de comprendre et de respecter la personnalité de son client.

Pour illustrer ce point de vue, appuyons nous sur les résultats de deux études :

- La première, menée par une chercheuse canadienne (Boulaire, 2003), concerne l'analyse du discours de clients concernant leur réaction à la réception d'une carte envoyée à l'occasion de leur anniversaire par une entreprise. L'auteure identifie trois types de profils : (a) les « clients relationnels » manifestant une attitude positive suite à la réception de cette carte leur souhaitant un bon anniversaire, (b) les « clients transactionnels » rejettent cette action et (c) les « clients relationnels conditionnels » dont l'attitude dépend de leur relation avec l'entreprise.

Ceci prouve qu'un lien de proximité n'est pas toujours souhaité par le client, et que ces pratiques peuvent être jugées intrusives. L'auteure montre alors qu'au-delà de cet exemple, les entreprises doivent s'interroger sur « *l'usage abusif et contraire à l'éthique de l'information qu'elles détiennent* » sur leurs clients (Boulaire, 2003 : 60). Réflexion qui rejoint l'analyse de Gundlach et Murphy (1993) estimant que les approches de marketing relationnel doivent non seulement être irréprochables, mais surtout fondées sur une démarche éthique.

- La seconde, ayant trait aux résultats d'une étude exploratoire menée dans le secteur bancaire français (Benamour et Prim, 2000) montre que la personnalité du client influence le développement d'une stratégie de marketing relationnel. Les auteurs établissent la différence entre clients transactionnels (à la recherche d'une relation plus distante) et clients relationnels (en quête d'une relation chaleureuse et proche). Cette différence est indépendante des caractéristiques du service offert ou des coûts du changement de fournisseur, mais est à relier à la personnalité du client. Ce qui conduit les auteurs à proposer une segmentation basée sur la personnalité du client partant du postulat qu'une relation ne peut commencer que si les deux parties concernées sont intéressées par son développement mutuel ; la volonté du client à s'engager dans une relation avec l'entreprise est essentielle : « *la perception par le consommateur de l'existence d'une relation, dépasse, dans la plupart des cas, le contrôle de l'entreprise* » (Sheaves et Barnes, 1996). L'entreprise ne doit donc pas déployer d'efforts pour entreprendre une stratégie de type relationnel si le consommateur ne le souhaite pas.

L'entreprise doit donc s'interroger sur le cadre et le contenu de sa politique relationnelle lui permettant d'atteindre ses objectifs, ce qui implique qu'elle définisse les critères d'une 'bonne relation', et des critères de segmentation pertinents. La valeur d'une relation dépend alors du type de client, du contexte de l'échange, de la nature du service, dimensions qui permettront d'affiner la stratégie de l'entreprise entre orientation relationnelle ou transactionnelle, à condition de respecter une éthique de fonctionnement.



### **1.2.3 Marketing relationnel et création de valeur : la valeur pour qui ?**

Comme souligné précédemment, force est de constater qu'il n'y a pas de consensus sur ce que recouvre le marketing relationnel, tant en termes de contenu que de champ d'action. La définition donnée par Crosby & Stephens (1987 : 411) exprime bien cette imprécision : « *Il est évident que le marketing relationnel n'est pas bien compris. Les hypothèses formulées concernant les relations acheteur - vendeur semblent défailtantes ... Peut-être une conclusion raisonnable serait d'abandonner des interprétations simplistes des effets relationnels au profit de modèles de développement relationnels et de la détermination de la valeur* »....

Pour Grönroos (2000) une stratégie de marketing relationnel est un processus dans lequel chacune des parties doit apprendre, de façon continue, à connaître l'autre partie. Il affirme que la coopération entre l'entreprise et son client doit prendre en compte ces éléments de connaissance, sans quoi un dialogue relationnel ne peut s'instaurer.

Plusieurs auteurs soulignent la dimension « engagement du personnel » comme étant l'un des concepts clé du marketing relationnel. Morgan et Hunt (1994) considèrent l'engagement relationnel comme l'une des deux variables médiatrices clés du marketing relationnel. De leur part, Gundlach, Achrol & Mentzer (1995) le considèrent comme un ingrédient essentiel de toute relation durable réussie.

Enfin, l'engagement relationnel que le marketing relationnel permet de construire représente une ressource intangible au même titre que la connaissance et la confiance (Morgan et Hunt, 1994).

### **1.2.4 Marketing relationnel ou cosmétique relationnelle ? Les raisons de la remise en cause**

Si le discours théorique sur le marketing relationnel apparaît fondé et porteur, sa mise en œuvre pratique peut s'avérer plus délicate.

#### **1.2.4.1 L'interprétation de 'la bonne relation' : entre rhétorique et réalité**

Fournier, Dobscha et Mick (1998) observent que la pratique du marketing relationnel n'a pas rapproché les entreprises des consommateurs, mais au contraire semble les en avoir éloignés. Paradoxalement et ironiquement, les auteurs démontrent que les éléments censés bâtir des relations avec les consommateurs sont souvent ceux qui les détruisent. Pour les auteurs la nature de ces relations est probablement insaisissable pour les marketers, par suite de leur méconnaissance de la façon dont se scelle une relation durable et des déterminants que sont la confiance et le respect.

D'ailleurs, les auteurs rapportent que dans ce qu'un client considère comme étant une bonne relation « *il y a un équilibre entre donner et recevoir* » (Fournier et al., 1998 : 44). Or, comme l'observent les auteurs, les entreprises demandent amitié, loyauté et respect à leurs clients, mais n'en fournissent pas la contrepartie.

Finalement, la relation est déséquilibrée, puisque l'entreprise fonctionne sur le registre d'une relation utilitariste et unilatérale : le client ne choisit pas forcément la relation, elle lui est même imposée : « *Il est temps de réfléchir – et d'agir en conséquence – à ce qu'être partenaire signifie vraiment dans une relation* » (Fournier et al., 1998 : 51).

#### 1.2.4.2 *Les techniques de personnalisation : quand relation rime avec instrumentalisation*

Depuis une dizaine d'années, les techniques de marketing personnalisé (type marketing *one to one*) présentées comme l'idéal du marketing relationnel, sont remises en question : une sur-sollicitation et instrumentalisation des consommateurs ainsi que la recherche de l'optimisation de la valeur client risquent en effet de « tuer » la relation.

En fait, le paradigme relationnel reposant sur l'individualisme n'est plus valide : les consommateurs adoptant de plus en plus des comportements « volatils », ne réagissent pas de façon identique aux sollicitations élaborées par les entreprises (Featherstone, 1991 ; Firat et Vankatesh, 1995). Pour les auteurs mentionnés, les sociétés occidentales ne répondent plus aux caractéristiques de la modernité. C'est pourquoi ils proposent le concept de *postmodernité* pour faire référence à l'environnement socioculturel actuel. Le postmodernisme remet en cause l'individualisme sur lequel reposait la modernité. Le marketing relationnel doit donc être reconsidéré par référence à ces nouvelles valeurs (Cova, 1995 ; Cova et Cova, 2002 ; Firat et Shultz, 1997).

Comme le suggère Boulaire (2003 : 61) : « *C'est peut-être par l'emploi de méthodes d'investigation des expériences du consommateur, [...], qui laissent une place prépondérante au vécu des répondants, qu'une compagnie pourrait ou devrait songer à entrer dans l'intimité de ses consommateurs, afin d'être vraiment à leur écoute et d'initier, sur la base de celle-ci, un marketing relationnel authentique. Encore faut-il que la prise de contact avec le client n'engendre pas elle-même une violation perçue de son intimité. Si le marketing relationnel encourage mais aussi table sur l'établissement de liens de confiance durables, il peut sans doute difficilement faire abstraction dans sa pratique d'une véritable recherche de compréhension du client* ».

Ainsi, émerge l'idée qu'un marketing relationnel authentique doit être basé sur un nouveau rapport marchand. Si l'impératif économique de l'entreprise est bien compris par les clients, ces derniers acceptent difficilement que la logique marchande « *se travestisse derrière les oripeaux d'une soit*

*disant composante relationnelle alors que le seul but escompté est la maximisation du profit »* (Hetzl, 2004).

### **1.2.5 Vers une approche relationnelle plus complice : la notion de proximité**

Les travaux de Dampérat (2006) ont particulièrement retenu notre attention dans la mesure où ils marquent la volonté d'un renouveau du marketing relationnel. En plus d'une inscription dans le long terme, l'auteure insiste sur son encastrement à la fois dans les sphères économique et sociale, permettant d'appréhender le consommateur dans sa globalité et sa complexité culturelle (Arnould et Thompson, 2005) : l'expérience d'achat et de consommation n'est plus vue sous l'unique angle utilitaire et instrumental, il fait aussi appel aux cinq sens de l'individu. Ce qui amène l'auteure à justifier la mobilisation du concept de proximité entre acteurs de l'échange.

Ce virage pris par le marketing relationnel n'est pas sans nous questionner sur son positionnement en regard notamment du paradigme expérientiel voire du *societing* (le champ d'action de l'entreprise dépasse le marché, il s'intéresse à la société et aux conséquences sociales de ses actions. C'est dans ce sens que Dampérat (2004 : 119) développe le concept de proximité qui « répond au désir de construire un lien social, [...] et la construction de ce lien passe par le partage de moments entre membres d'une communauté et les entreprises », traduisant cette montée du lien social dans les relations marchandes et la recherche de relations sociales que ces dernières sont susceptibles de générer et que le marketing relationnel traduit par « confiance », « fidélité » et « engagement », et plus récemment par « proximité ».

Ce qui nous intéresse ici, c'est la prise en compte d'une dimension contextuelle et temporelle et l'idée que la valeur peut être co-construite. Toutefois ce marketing de la relation est toujours fondé sur le principe utilitariste de la diminution des coûts et de l'optimisation des bénéfices. En ce sens, il s'agit bien d'une valeur relationnelle, distincte d'une valeur de lien.

Toutefois, et malgré ses intentions de transparence, nous retiendrons que le marketing relationnel définit les notions d'« éthique », de « coopération » et de « prise en compte de la personnalité » prioritairement en regard de la rentabilité du client, qui conditionne la poursuite de la relation décidée par l'entreprise. Quant à la personnalité du client, à aucun moment il n'est question de considérer la prise en compte de ses émotions ou bien de son vécu, la proximité avec le client est recherchée à des fins économiques. C'est pourquoi nous pensons que ce marketing nous apparaît *in fine* assez peu éthique et la valeur de lien ne peut donc s'y loger, parce que la valeur d'usage, voire d'échange priment.

De même, l'implication des clients ne se justifie que dans un objectif de fidélisation. Autrement dit, l'entreprise ne prend et ne garde du client que la dimension marchande de son implication (à savoir

ses données personnelles). Quant au rôle « clé » du personnel en contact tel qu'il est défini et présenté, il « se limite » le plus souvent à un comportement « relationnel », c'est-à-dire « commercial ».

### **1.3 Le vécu expérientiel**

Les années 1990 ont été marquées par une réorientation vers le marketing relationnel. Quinze ans plus tard, cette approche est remise en cause, du fait que ce marketing a utilisé des techniques de personnalisation qui ont fini par instrumentaliser la relation. Depuis les années 2000, la discipline marketing « place ses espoirs » dans le concept « d'expérience », une notion mise en lumière par l'article séminal de Holbrook et Hirschman (1982) : « *The experiential aspects of consumption ...* » considéré comme l'une des contributions fondatrices du courant de l'expérience de consommation.

Aujourd'hui, ce concept expérientiel est considéré comme un concept-clé de la théorie de la culture consommateur (Arnould et Thompson, 2005), indispensable pour appréhender le comportement hédonique du consommateur (Addis et Holbrook, 2001). Ce type de marketing est même supposé offrir une réponse à la quête existentielle et identitaire des consommateurs.

Parce que les consommateurs ont un rôle actif dans les expériences de consommation (produits, services ou marques) et qu'ils sont censés en retirer du plaisir, ils sont à même de co-crée leurs propres expériences à partir des ressources relationnelles procurées par le marché. C'est dans ce cadre que l'on peut parler de valeur de lien en marketing expérientiel, même si les liens interpersonnels créés sont éphémères.

Afin de mettre en évidence ces évolutions, nous reviendrons sur la notion d'expérience qui articule des approches issues des sciences sociales et du marketing. Ensuite, nous présenterons une synthèse des différents travaux réalisés sur l'expérience de consommation en regard de la notion de marketing expérientiel. Nous montrerons qu'elle fait débat non seulement au sein de la communauté des chercheurs mais aussi dans le camp des praticiens et qu'elle rencontre des résistances de la part des consommateurs.

Dans son prolongement, nous mettrons en évidence les modalités et les leviers de développement de la valeur de lien dans le champ du marketing expérientiel. Nous montrerons que l'espace communautaire est un creuset particulièrement fertile de développement à condition, pour les entreprises, de s'appuyer sur la participation des consommateurs.

### 1.3.1 *L'expérience de consommation en marketing*<sup>74</sup>

*L'expérience* est utilisée dans divers champs disciplinaires, si bien qu'elle est devenue un « mot valise » parfois réduite à une situation quotidienne et banale, vécue par tout un chacun. Dans chacun des domaines dans lesquels elle trouve une application (sciences, anthropologie, psychologie, philosophie, sciences de gestion) s'en dégage un sens différent.

En marketing (Hetzl, 2002) et en économie (Pine et Gilmore, 1999), l'expérience recouvre une dimension objective ; c'est la notion de résultat qui est retenue et est associée à un évènement marquant pour le consommateur.

En comportement du consommateur (Arnould et Price, 1993 ; Vézina, 1999 ; Firat et Dholakia, 1998, Addis et Holbrook, 2001), il s'agit d'« un vécu personnel, souvent chargé émotionnellement, fondé sur l'interaction avec des stimuli que sont les produits ou les services rendus disponibles par le système de consommation » (Carù et Cova, 2002). Cette expérience se définit par les conséquences (positives ou négatives) pour le consommateur de l'usage du bien ou du service (Filser, 2002) ; elle est le résultat d'une interaction entre le consommateur et le produit / service consommé.

Le consommateur est conscient de cette confrontation et donc de l'expérience qu'il vit, à laquelle il va donner sens. (Mencarelli, 2008). L'expérience a donc une dimension individuelle, et elle est doublement subjective : deux consommateurs confrontés à la même expérience peuvent la vivre selon différents scénarios de consommation, et un même consommateur peut vivre différemment la même situation objective. Le marketing retient que le charge émotionnelle de ce vécu serait essentiellement une source de plaisir (Carù et Cova, 2003), mais cette vision est sans doute restrictive car l'expérience de consommation met également en jeu des dimensions sociales ou utilitaires ; elle n'est pas forcément gratifiante pour le consommateur, notamment dans le cadre de l'assurance.

---

<sup>74</sup> Pour une synthèse complète des réflexions se référer au numéro spécial marketing expérientiel (2008), *Recherche et Applications en marketing*, vol.23, n°3 (septembre)

### 1.3.2 *L'approche expérientielle*

Il s'agit d'une rupture paradigmatique perçue depuis les années 1960 dans laquelle, au delà de la valeur d'usage des produits et services, la consommation devient un champ d'échanges symboliques ; le consommateur consomme surtout le *sens* des produits (Baudrillard, 1970) et leur image.

L'individu va ainsi chercher à conforter son identité par la consommation, et l'accent sera mis sur le vécu des expériences de consommation, dans lesquelles la gratification hédoniste jouerait un rôle majeur, que le marketing expérientiel essaie d'instrumentaliser, parfois maladroitement (Carù et Cova, 2006).

L'ensemble de ces évolutions s'inscrit dans la conception postmoderne de la société de consommation qui se caractérise par l'éclectisme, l'hédonisme, le tribalisme. Les consommateurs accordent de l'importance à l'immatériel et à l'expérientiel. Ces attentes s'expriment à travers le besoin d'expériences, l'importance de la dimension affective, la recherche de nouvelles formes d'esthétique.

Dans les années 2000, des chercheurs en comportement du consommateur (Addis et Holbrook, 2001) ont ainsi tenté de rééquilibrer la vision utilitariste et fonctionnelle de la consommation à travers une « perspective expérientielle » basée sur des valeurs hédoniques et une subjectivité individuelle. On assiste au passage d'une vision fonctionnelle et utilitaire de la consommation à une vision expérientielle valorisant l'hédonisme et la subjectivité de l'individu.

De l'avis des sociologues cette nouvelle conception expérientielle de la consommation participe à la construction identitaire de l'individu. Les observateurs du monde contemporain confirment cette explosion de la subjectivité : « *les individus sont émotionnellement investis dans l'activité de shopping, cette dernière est devenue un moyen socio-économique de socialisation et de distraction,.... ce qui explique que le champ d'application privilégié de la consommation expérientielle a été celui des loisirs, étendu aujourd'hui à l'ensemble des secteurs de la consommation* » (Bénavent et Evrard, 2002), conduisant certains auteurs à la réduire à cette formule sarcastique : « *le plaisir d'être immergé dans des banalités McDisneyfilisées !* » (Thompson, 2000).

Mais force est de constater qu'il n'y a pas de consensus concernant la source et la nature du plaisir retiré de ces expériences.

- D'un côté les spécialistes du « réenchancement commercial » (Filser, 2000) considèrent que la source du plaisir résulte de l'habillage expérientiel caractérisé par le développement de

composantes esthétiques, ludiques, hédonistes et sensorielles, qui donnent lieu à ce que l'on a coutume d'appeler le *fun shopping* (Mc Donald, Niketown, Ralph-Lauren, Nature et Découvertes, Résonance, Du bruit dans la cuisine, ...).

- D'un autre côté, les tenants d'un marketing postmoderne (Firat et Dholakia, 1998) pensent que le plaisir résulte d'une immersion totale du consommateur dans une expérience originale. Les consommateurs seraient dans une quête croissante d'immersion dans des expériences variées leur permettant d'explorer de nouveaux sens à donner à leur vie. Autrement dit, le consommateur serait sur le marché pour produire sa propre identité. Ce n'est plus l'achat du produit ou du service qui le stimule mais un contexte expérientiel, thématique, qui le libère de ses tensions, l'amenant jusqu'à vivre même un « autre moi ».

### 1.3.2.1 *L'ère de l'expérience spectaculaire*

Le consommateur, loin d'être passif, est acteur et producteur de ses expériences de consommation. L'entreprise tentera de co-produire des expériences pour le consommateur à travers la théâtralisation, c'est-à-dire la mise en scène du consommateur et de l'offre de l'entreprise, par exemple à travers l'ambiance du point de vente.

On distingue ainsi trois volets dans la production d'expériences (Carù, Cova, 2007) :

- Le décor, le design, la mise en scène, dans l'objectif d'une stimulation polysensorielle,
- La participation active du consommateur, avec l'aide de facilitateurs pour définir des rôles dans des rituels afférents à l'offre de l'entreprise
- Le récit, l'histoire, l'intrigue qui se nouent, dont l'objectif est essentiellement d'ancrer des souvenirs

Au début des années 2000, notamment sous l'impulsion des travaux de Pine et Gilmore (1999), Schmitt (1999), Hetzel (2002), le marketing expérientiel est de plus en plus intégré aux pratiques managériales : l'expérience est devenue une quatrième catégorie d'offre de l'entreprise avec les marchandises, les produits et services, adaptée aux besoins du consommateur.

Reprenant la notion d'immersion (Firat et Dholakia, 1998), le marketing expérientiel fait de la consommation une suite d'immersions extraordinaires et inoubliables pour le consommateur. Cette vision singulière de l'expérience, basée sur des moments d'émotion intense, constitue le fondement du paradigme expérientiel (cf. supra. les travaux d'Arnould et Price (1993) sur l'expérience de rafting). Ainsi, les tenants du marketing expérientiel ont repris à leur compte l'idée d'hyperréalité développée par Baudrillard (1992) selon laquelle c'est grâce à une mise en scène de plus en plus extraordinaire que l'expérience vécue par le consommateur, sera elle-même extraordinaire (Hetzel, 2002, Ritzer, 2005).

### 1.3.2.2 *Marketing expérientiel et expérience de consommation : du consommateur accommodant au consommateur « résistant »*

S'il semble y avoir un consensus sur la théâtralisation (Pine et Gilmore, 1999) comme modèle de construction de la stratégie de l'entreprise autour du « Management de l'expérience du client » (selon les termes de Schmitt (2003)), il ne semble pas aisé de clarifier les notions de « production d'expériences » et de « marketing expérientiel ».

Aujourd'hui le marketing d'expériences devient sujet à critique car les expériences proposées ne permettent pas aux consommateurs de participer à leur propre construction identitaire ; il a été considéré comme manipulateur et a rencontré la résistance des consommateurs. Finalement, comme l'ont analysé Carù et Cova (2003) « *la fameuse immersion du consommateur dans l'expérience n'est souvent qu'une suite de 'petits bains de pieds'* » !

Plus fondamentalement, ce qui dénoncent les consommateurs c'est que ces expériences de consommation développées par les entreprises ne présentent plus de potentiel d'appropriation ; ce qui explique (Roux, 2006) de récents mouvements de protestation de consommateurs se livrant à des actes de résistance et d'anti-consommation (Kozinets et Handelman, 1998). C'est par exemple le cas de la cosmétique bio qui s'est construite en opposition avec le système économique dominant (Rémy, 2004).

Ce qu'expriment à présent certains consommateurs, c'est leur désir non seulement d'être immergés dans ces expériences mais de les coproduire. Ils n'acceptent plus d'offres pré-packagées par l'entreprise autour de thèmes qu'elle aura prédéfinie, tout simplement parce qu'elles ne permettent pas de s'approprier l'expérience.

Ces mouvements récents de résistance s'apprécient de plus en plus dans le cadre d'actions locales démontrant que les consommateurs souhaitent devenir les artisans de leurs propres expériences. Les exemples se multiplient (boycott des produits Danone, détournement des messages publicitaires dans le métro, ...) parallèlement à la constitution de collectifs de consommateurs qui expriment à travers ces expériences leur volonté d'« *élever le produit au-delà de son statut de marchandise* » ... mais tout en restant dans le système marchand (Cova et Dalli, 2009).

Émerge donc une forme d'expérience hybride dans laquelle les consommateurs tentent de s'affranchir du « diktat marchand », affirmant leur liberté, mais tout en créant des sphères locales à l'échelle du groupe, traduisant un besoin de solidarité, et par delà, la réaffirmation d'un sentiment communautaire. Ces nouvelles interactions se réalisent dans un cadre marchand mais « les règles du jeu de l'expérience » sont modifiées.



### 1.3.3 De l'immersion marchande à la réappropriation progressive du quotidien

Dans son analyse des pratiques de consommation, de Certeau (1990) met en avant le rôle actif du consommateur et revalorise le quotidien en en révélant les potentialités cachées. L'auteur aboutit à l'effacement de la figure de l'individu inséré dans un système de production, à laquelle se substitue progressivement celle du dilettante ou du vagabond. Présenté comme un opérateur rusé, ce consommateur exprime sa liberté qui lui permet de se dégager « *de la nécessité de se soumettre aux contraintes aliénantes* ». L'homme du quotidien est un sujet éthique, un sujet culturel, il n'est lui-même porteur d'aucun projet défini, il est idéalement libre. Ce que montre ainsi de Certeau, en étudiant les rapports entre consommation et production, c'est que sous l'apparente banalité des gestes ordinaires, les consommateurs ne sont pas dociles et que derrière leurs actes se cache une extraordinaire créativité.

Edgell et al.(1997) distinguent quatre types d'expérience de consommation, démontrant que les sources d'expérience de consommation quotidienne d'un individu sont plurielles et surtout ne se font pas uniquement en relation avec le marché (Tableau 9).

Type d'expérience de consommation	Mode d'approvisionnement	Conditions d'accès/ Relations sociales	Manière de fournir	Contexte social
Expérience du consommateur	Marché	Prix / Echange	Managériale	Consommateur avec d'autres consommateurs
Expérience du citoyen	Etat	Besoin / droit	Bureaucratique	Citoyen/usager avec d'autres citoyens
Expérience de la famille	Foyer	Parenté/Obligation	Familiale	Membre de la famille avec d'autres membres
Expérience d'amitié	Communauté	Bénévole	Réseau / réciprocité	Ami ou voisin avec d'autres amis ou voisins

**Tableau 9: Les conditions de l'expérience de consommation (adapté de Edgell et al., 1997, in Carù et Cova, 2006: 107)**

Ainsi, l'expérience conviviale d'un repas de famille est une expérience de consommation qui échappe au marché, tout en y étant encadré puisque les produits en sont issus. De même de nouvelles tendances antimatérialistes se manifestent, fonctionnant sur une économie du don qui interdit toute transaction commerciale. C'est le cas de l'expérience communautaire du festival américain de *Burning Man* (Kozinets, 2002b), qui échappe au marché.

On est également tenté de citer l'exemple des logiciels dits « libres », qui entraînent derrière eux tout un pan des technologies de l'information, et plus largement l'échange de connaissances *via*

l'internet qui supporte de nouvelles manifestations de l'économie du don en devenant un espace où l'économie marchande est à même de produire du lien.

Si ces expériences restent hors du champ du marchand, elles sont le reflet d'une évolution de la société. Pour les sociologues de la consommation, le marketing expérientiel n'appréhende le contexte social qu'à travers le prisme du marché ; l'expérience du consommateur est alors réduite au temps de son interaction avec l'entreprise. Or, l'expérience se déploie bien avant et bien au-delà de cette expérience dans des contextes sociaux variés (Arnould et *al.* 2002).

Il est dès lors possible d'envisager la production d'expériences selon un « continuum d'expériences » dans lequel le consommateur est impliqué à trois niveaux (Carù et Cova, 2007 : 12-13) :

- A un extrême, les expériences sont produites et imposées par les entreprises, et les consommateurs sont immergés dans un cadre hyper-réel. Il s'agit de l'application d'une approche typiquement managériale du marketing expérientiel, où l'entreprise gère l'ensemble des détails de l'expérience du consommateur. Les champs d'application sont les loisirs, la mode, le sport.
- A l'autre extrême, les expériences sont en majorité produites par les consommateurs et peuvent associer les produits et services développés par les entreprises. Dans ce cas, l'entreprise adopte une approche marketing traditionnelle de ses produits et services, et le consommateur organise et vit sa propre expérience. Cette approche concerne par exemple des produits de grande consommation (tout particulièrement les produits bio) ou bien de petites associations à but non lucratif.
- Au milieu, les expériences sont co-développées par les entreprises et les consommateurs. Ici, l'entreprise fournit une plateforme expérientielle permettant au consommateur de développer sa propre expérience. L'entreprise s'imprègne du potentiel de l'expérience, la transformant en un matériau de base dont certains éléments permettent au consommateur de façonner sa propre expérience. Dans cette approche sont privilégiés le tourisme et les évènements culturels (musées, concerts).

Finalement, le marketing expérientiel limité à l'expérience de consommation individuelle du consommateur immergé dans un décor extraordinaire mobilisé par l'entreprise s'est essoufflé. D'un point de vue managérial ces stratégies de création d'offres extraordinaires n'ont pas généré les résultats attendus, et d'un point de vue social et socialisant, elles n'ont pas su répondre aux aspirations exprimées dans la postmodernité.

Ainsi reste posé l'enjeu de la construction d'une expérience de consommation compatible avec le modèle économique de l'entreprise et en phase avec les nouvelles aspirations des consommateurs.

De cette analyse on peut retirer au moins deux voies de réflexion concernant la mobilisation de la valeur de lien dans un contexte de marketing expérientiel :

- Démystifier / relativiser l'expérience extraordinaire, c'est-à-dire revaloriser le retour à l'ordinaire,
- Capitaliser sur la dimension sociale et collective de l'expérience de consommation en vue d'une réappropriation par le(s) consommateur(s).

Ces deux réflexions ont en commun de remettre le temps, la durée, au cœur de la réflexion :

- « le temps contemplatif » (Bruckner, 2000) qui a disparu, remplacée par l'expérience immédiate et intemporelle du marketing expérientiel proposé par le marché ;
- le temps nécessaire à la formation d'un collectif permettant de resserrer les liens entre les acteurs sociaux et économiques comme source de d'échange et de valeur, temps que le marketing expérientiel a réduit au seul moment de l'expérience individuelle du consommateur.

#### ***1.3.4 Marketing expérientiel et valeur de lien : les communautés de marques***

Nous observons donc que la dimension collective est à la source des expériences de consommation que le courant postmoderne a révélées : recherche de nouvelles communautés alternatives (Goulding et *al.* 2002), émergence de nouvelles dynamiques sociales réunies sous le vocable de « tribalisme » (Maffesoli, 1988[2000] ; Cova, 1997 ; Cova et Cova, 2001).

Aujourd'hui, à travers différentes approches de la communauté de marques et ses extensions (événements de marques, sites de marques, ...), le marketing expérientiel essaie d'exploiter la valeur de lien de la marque en vue de procurer au consommateur cette expérience extraordinaire. Ce qui semble faire consensus au sein de la communauté des chercheurs c'est la nécessaire implication des consommateurs au design de l'offre qui est source de valeur de lien. La communauté de marque se présente donc comme un laboratoire du marketing expérientiel : hédonisme, émotion, immersion, dimension extraordinaire, où se mêlent des dimensions collectives et de coproduction qui lui faisaient défaut.

Retenons ici l'importance de la notion de valeur de lien dans son rôle de coproduction à la création de valeur de marché, qui constitue un élément fondamental de l'évolution du marketing.

### **1.3.5 *Le marketing expérientiel : des communautés de marques aux entreprises de services***

Le marketing évolue vers une logique centrée sur l'offre de services, notamment dans le secteur des services (Vargo et Lusch, 2004). En effet, l'entreprise évolue d'une logique « produit » à une logique de « services », puis à une logique de « servir » (au sens d'« être au service de »), et c'est dans cette dernière évolution que se révèle préférentiellement un potentiel de valeur de lien.

Autrement dit, les consommateurs perçoivent une valeur de lien, non pas directement liée à leur interaction avec le produit, mais vecteur de liens pour interagir par exemple avec d'autres consommateurs ou salariés ; c'est en ce sens qu'ils co-crésent de la valeur de lien, et donnent une signification à cet échange.

Ces potentialités d'échange sont démultipliées *via* internet, qui devient un medium privilégié de nouvelles formes de lien social. En effet, les technologies de l'information et de la communication, nées dans une société postmoderne, modifient en profondeur les mécanismes d'échange, et à travers lui la conception même de la valeur.

Elles constituent non seulement un lieu de mise en relation, mais aussi d'échange (fichiers, musique, connaissances, ...) et d'interaction. Internet devient donc un nouveau *lieu du lien*, où se déclinent non seulement l'appartenance des individus mais aussi leur identité. Le régime de la valeur qui s'y développe n'est pas uniquement marchand, ni holiste au sens traditionnel du terme, « *car l'individu y resurgit éclaté, clivé entre ces deux sphères* » (Laurent, 2006).

En effet, l'appartenance y est de plus en plus de type « réseau », l'alliance est multiple autorisant et facilitant l'expression des identités plurielles : elle reconnaît pour chacun sa multi-appartenance, familiale, professionnelle, politique, éthique ...

Cette nouvelle économie conduit à une offre plus intégrée, renforçant la composante de service. Dans ce contexte, de nouveaux mécanismes de fréquentation réintroduisent l'homme dans la relation marchande, en le plaçant en position de pouvoir sur cette relation, augmentant ainsi le potentiel de création de valeur de lien.

En regard des caractéristiques qui ont fondé le marketing expérientiel (émotion, dimension spectaculaire,...), on constate que la dimension spectaculaire n'est pas indispensable à l'établissement d'un marketing expérientiel pérenne.

L'enjeu du développement du marketing expérientiel au sein des entreprises repose donc sur leur capacité à nouer des relations plus complices entre acteurs de la consommation, en pariant sur leurs compétences, avec le risque sous-jacent que les consommateurs jouent avec les institutions et se jouent d'elles également. C'est sur la base de ce pacte tacite que le marketing expérientiel conservera son statut de nouveau paradigme, en dépassant les dualités réductrices de type

distribution-consommation, offre-demande..., et en se nourrissant des apports de champs disciplinaires connexes.

Dans toute relation sociale, marchande ou non marchande, le consommateur apparaît comme créateur de valeurs au même titre que le producteur, ce qui pousse à intégrer les contradictions plutôt qu'à les omettre ou à les évacuer, plaidant incontestablement pour un marketing moins intrusif, plus modéré, plus respectueux de l'intimité en acceptant que la valeur co-crée par les consommateurs restent leur propriété. L'ampleur du phénomène communautaire, et la quête de lien social qui lui est consubstantielle, tout particulièrement dans les services, ne peuvent que l'engager dans cette voie.

## Section 2. La « *Consumer Culture Theory* », un changement de focale sur la consommation

Le marketing est donc devenu une discipline à l'interface entre le monde économique et la société. Nombreux sont alors les chercheurs qui se sont affranchis d'une recherche uniquement articulée autour de points de vue matérialistes et de l'analyse du couple client/entreprise. Un courant de recherche alternatif se développe, mené par des auteurs qui partagent le souci de donner au consommateur une place centrale et qui inscrivent leurs travaux dans une représentation sociale et culturelle de la consommation (Arnould et Thompson, 2005), contribuant ainsi à l'émergence d'une « *Consumer Culture Theory* » (CCT).

Nous proposons dans cette section de rappeler l'ancrage conceptuel de cette « perspective culturelle de la consommation » ainsi que les quatre champs d'investigation théoriques nés de ce courant, au cœur desquels le concept clé est celui d'*expérience*.

### 2.1 **Ancrage sociétal et développement de la CCT**

#### 2.1.1 *Du virage postmoderne ...*

Les premières formes de la postmodernité sont apparues à la fin des années 1970 aux Etats-Unis, marquant un virage dans l'histoire de la culture occidentale. Ce courant qui a d'abord irrigué la sociologie de la consommation (Fabris, 1990), a aussi contribué à remettre en question des idées développées en marketing.

La discipline a davantage pris en compte ces modifications intervenues dans les comportements des consommateurs (Sherry, 1991 ; Hirschman et Holbrook, 1992 ; Firat et Vankatesh, 1995 ; Firat et Schulz, 1997 ; Thompson et Troester, 2002). Ces auteurs soutiennent que l'étude du marketing basée sur une approche dite « moderne » (segmentation, différenciation par la marque ou le prix) n'est plus adaptée aux sociétés postmodernes (Brown, 1993 ; Firat et Vankatesh, 1995).

Selon Firat et Vankatesh (1995), le postmodernisme présente l'intérêt de dépasser les distinctions traditionnelles entre consommation et production : les consommateurs deviennent des producteurs de sens.

Ainsi, les recherches actuelles en marketing étendent leur champ d'analyse adoptant même quelquefois une conception élargie du postmodernisme en y introduisant plusieurs approches telles

que le poststructuralisme, le féminisme, la théorie critique, l'herméneutique, la sémiotique, les théories existentielles ou phénoménologiques,...

Ces différentes approches permettant de mieux cerner le consommateur sont à l'origine d'un courant interprétatif de la recherche sur le consommateur. Celui-ci se définit par son ontologie (la réalité est socialement construite, multiple, holistique et contextuelle), son épistémologie (la connaissance n'est pas issue d'un point de vue mais de l'expérience vécue et de la co-participation dans la recherche) et une méthodologie, généralement qualitative.

Par ailleurs, ce tournant interprétatif est lui-même ancré dans le virage pris par la recherche sur le consommateur et les modes de consommation, initié il y a une vingtaine d'années.

Ainsi, des chercheurs (Sherry, Holbrook, Hirschman, Belk ...) ont traversé les Etats-Unis pour s'immerger dans le monde de la consommation empirique, et accomplir leur « odyssee » de chercheurs en comportement du consommateur. Cette *Consumer Behavior Odyssey* rompt avec tous les standards du marketing et protocoles d'études traditionnels. En effet, ces chercheurs n'ont pas étudié le comportement d'achat des consommateurs dans un contexte classique (type supermarché) mais se sont intéressés à leur vécu (Hirschman, 1986 ; Belk, Sherry, Wallendorf, 1988, 1989). Pour les auteurs, la consommation s'y révèle comme une activité sociale et culturelle : la consommation constitue une activité complexe à la fois culturelle, psychologique, commerciale, identitaire, symbolique, pleinement vécue par le consommateur.

### **2.1.2 ... A l'émergence de la Consumer Culture Theory**

Tout commence en 2005, lorsqu'Arnould et Thompson proposent un bilan de 20 ans de recherches nord-américaines effectuées dans le champ de la consommation. D'après ces auteurs la recherche sur le consommateur a été nourrie par les « *aspects socioculturels, expérientiels, symboliques et idéologiques de la consommation* » (Arnould et Thompson, 2005 : 868). Face à la prolifération d'épithètes diverses relatives aux recherches de type interprétatif, qualificatif, naturalistique, postmoderne, ... portant sur les cultures de consommation, Arnould et Thompson (2005 : 868) ont proposé de les regrouper sous une même appellation : celle de *Consumer Culture Theory* (CCT). En effet, la diversité pose problème et le champ de la recherche sur le consommateur est menacé de devenir une « tour de Babel » (Calder et Tybout, 1987).

Arnould et Thompson (2005) pensent que la CCT est un moyen d'intégrer des perspectives théoriques diversifiées et des contextes d'études variés pour comprendre les dynamiques relationnelles entre les actions des consommateurs, les structures de marchés, les significations culturelles, mais également la résistance des consommateurs... . Au lieu de considérer la culture comme un système homogène et collectivement partagé, de styles de vie et de valeurs partagées par

les membres d'une société, la CCT au contraire explore la complexité culturelle qui existe au sein du cadre socio-historique de la globalisation et du capitalisme.

La CCT s'inscrit ainsi dans une tradition de recherche interdisciplinaire qui vise à appliquer les sciences de l'anthropologie et de la sociologie aux phénomènes de consommation. Elle contribue à faire progresser la connaissance sur la culture du consommateur à partir de stratégies émergentes dont les innovations théoriques sont pertinentes non seulement dans le champ des sciences sociales dont elle est issue, mais aussi pour les sciences de la gestion.

La CCT propose également un nouveau cadre théorique permettant d'éclairer les dynamiques socioculturelles qui orientent les cycles de consommation et de contribuer à soutenir les thèmes de recherche qui en ont émergé. Dans un souci de clarification, Arnould et Thompson (2005) ont identifié quatre domaines couverts par la Théorie de la Culture Consommateur.

## **2.2 La CCT : les champs d'investigation théorique ...**

Arnould et Thompson (2005) regroupent les recherches sur la CCT en quatre thèmes : (1) le projet identitaire des consommateurs sur le marché (2) les cultures produites par le marché (3) les modèles socio-historiques de la consommation (4) les stratégies interprétatives des consommateurs et l'idéologie de marché.

Nous présentons ci-dessous ces quatre domaines de recherche, formalisés par Arnould et Thompson (2005) et éclairés par les récents travaux d'Özcaglar-Toulouse et Cova (2008)<sup>75</sup> visant à une « *(re)construction possible de l'histoire* ».

### **2.2.1 *Le projet identitaire des consommateurs sur le marché***

A travers ce thème de recherche, la CCT s'intéresse essentiellement aux « *moyens co-constitutifs et co-productifs par lesquels les consommateurs, à l'appui des matériaux produits par le marketing, forment un ensemble cohérent de « soi » diversifié et souvent fragmenté* » (Belk, 1988 ; McCracken, 1986 in Arnould et Thompson, 2005 : 871). Dans les sociétés postindustrielles et postmodernes, le rôle de la consommation dans le processus d'identification et de structuration sociale est

---

<sup>75</sup> Pour une synthèse complète des réflexions voir l'article de Özcaglar-Toulouse et Cova (2008) « Contributions françaises à la CCT : histoire et concepts clés », *Actes des 13<sup>ème</sup> journées de recherche en marketing de Bourgogne* (13 et 14 novembre), Dijon, ainsi que le papier présenté lors des 5<sup>ème</sup> journées de marketing méditerranéen « Un panorama des contributions françaises et italiennes à la CCT » - Marseille.



prépondérant et s'accroît concomitamment au recul des lieux traditionnels de socialisation tels que « *travail, église, famille* » (Cova, 1995).

Dans cette perspective, le marché à travers l'activité de consommation, devient un lieu de ressources symboliques au sein duquel les consommateurs deviennent les propres producteurs de leur identité. Le marché exerce une influence structurante en offrant un large éventail d'identités, mais c'est au consommateur de choisir les attributs de cette identité.

Concernant les contributions françaises telles que formalisées par Ozcaglar-Toulouse et Cova (2008) l'idée de construction identitaire à travers les nouvelles formes de consommation se retrouve dans les travaux d'Hetzel (1996b) ou bien de Marion (2003c). Dans un autre contexte de consommation, Ozcaglar-Toulouse (2005) étudie la manière dont les questionnements sociaux et environnementaux contemporains, notamment la consommation responsable, remodelent l'identité de chacun et renouvellent la question du sens dans les pratiques de consommation.

### **2.2.2 Les cultures et sous-cultures produites par le marché<sup>76</sup>**

Ce second domaine de recherche s'intéresse à des cultures spécifiques créées par le marché, principalement offertes par les marques (Muniz et O'Guinn, 2001 ; Muniz et Schau, 2005) ou les activités de loisirs (le parachutisme, étudié par Celsi, Rose et Leigh, 1993, ou le rafting, déjà évoqués).

Les auteurs (2005 : 873) soulignent que contrairement à la tradition anthropologique qui étudie les individus comme porteurs de culture, les chercheurs de la CCT étudient les consommateurs comme producteurs même de leur propre culture. D'où le questionnement d'Arnould et Thompson (2005 : 873) : « *Comment l'émergence de la consommation comme pratique dominante humaine reconfigure-t-elle les actions culturelles et leurs interprétations, et vice-versa ?* ».

Pour les auteurs, ce courant de la CCT s'est construit sur les travaux de Maffesoli (1988[2000]) sur le neotribalisme ; il est désigné, selon des auteurs, de culture, ou de sous-culture de consommation (Belk et Costa, 1998 ; Kozinets, 2002 ; Schouten et McAlexander, 1995 ; Kozinets, 2001). Celles-ci définissent leurs propres frontières symboliques en opposition aux critères macro économiques dominants (i.e. ; classes moyennes), socioprofessionnels ou de styles de vie, mettant en évidence que les individus n'adhèrent plus à des normes de consommation monolithiques mais à un ensemble plus vaste de cultures localisées.

Cet axe de la CCT s'intéresse donc à la manière dont les consommateurs construisent des liens sociaux, de la solidarité sociale entre eux à travers des intérêts partagés de consommation et à la

---

<sup>76</sup> On parle de "sous culture de consommation" en marketing pour faire référence à un "sous groupe distinct de la société qui s'auto-sélectionne sur la base d'une implication partagée dans une catégorie de produits, une marque ou une activité de consommation" (Schouten et McAlexander, 1995)

manière dont ils bâtissent des univers culturels distincts et fragmentés dont l'adhésion repose sur l'auto sélection des membres. Ce contexte permet le développement et l'épanouissement du concept de valeur de lien de la consommation (Godbout et Caillé, 1992) qui a été repris dans un certain nombre de travaux en marketing articulés autour des communautés de consommateurs (Cova, Kozinets et Shankar, 2007).

### **2.2.3 *Un modèle socio-historique de la consommation,***

Ce courant étudie plus spécifiquement la manière dont les structures sociales et institutionnelles (à savoir, la classe sociale, la communauté, l'appartenance ethnique, le genre) influencent la consommation et réciproquement. La question sous-tendue par ce courant est la suivante : « *qu'est-ce que la société de consommation et de quelle manière est-elle constituée et soutenue ?* » (Arnould et Thompson, 2005 : 874). Afin d'apporter des éléments de réponse à cette interrogation, les théoriciens de la culture consommateur étudient les processus par lesquels les choix de consommation et de comportements sont façonnés par les hiérarchies sociales.

Ainsi, Holt (1998) démontrera l'influence des références culturelles sur les préférences des consommateurs aux Etats-Unis. En France, Desjeux (1996) montre de quelle manière les individus intègrent les styles de vie, les modèles culturels ou les codes de leur groupe d'appartenance. Gavard-Perret (2000) met en avant l'incidence de la féminisation de la société sur les pratiques du marketing, et différents travaux sur la question du genre ou du sexe voient le jour (Tissier-Desbordes et Kimmel, 2002 ; Bergadaà, 2000...). Bouchet (1995) et Hetzel (2003a) investiguent les particularités d'un marketing ethnique et communautaire.

### **2.2.4 *Stratégies interprétatives du consommateur et idéologie du marché***

Ce courant de pensée, lié aux théories critiques des médias, s'intéresse à la façon dont les consommateurs détournent et interprètent le discours des marques, et deviennent des agents interprétatifs qui résistent aux codes hégémoniques du marché.

Ozcaglar-Toulouse et Cova (2008) ont de leur côté recensé une première série des travaux « centrés sur la consommation et les consommateurs » dont les thèmes porteurs ont trait à la consommation responsable et à « l'alter consommation » (Rémy, 2004 ; Ozcaglar-Toulouse, 2005), signant le désir des individus de donner du sens à leur consommation.

Un second courant de recherche s'intéresse à la résistance du consommateur et au rejet d'une dimension trop marchande de l'échange (cf. les travaux de Bergadaà sur le don, 2006, 2008). Les recherches sur l'expérientiel sont également nombreuses et les thèmes principaux ont trait au concept d'appropriation (Aubert-Gamet, 1996, 1997) permettant de « *comprendre les pratiques*

*spatiales des consommateurs* » et plus largement le rôle actif des consommateurs dans la création d'expériences. Rémy (2000) développe le concept « d'habillage expérientiel ».

### **2.3 ... Et l'ouverture vers la valeur de lien**

La CCT se présente donc comme un courant de pensée particulièrement large, au sein duquel le concept de valeur de lien trouve place pour s'y épanouir. Les raisons en sont multiples, puisque la CCT exprime tout à la fois :

- une posture critique vis-à-vis de l'entreprise, qui fait prendre conscience d'autres enjeux relationnels (expérience, émotions, passions,...) et donc d'autres sources de la valeur pour le consommateur au-delà des valeurs d'échange et d'usage,
- la prise en compte des concepts de rituels, de mythes, d'agents culturels, et de résistance du consommateur aux offres de l'entreprise,
- une dimension ontologique, qui amène à dépasser la figure du consommateur calculateur, et à considérer que celui-ci n'est désormais plus isolé, mais partie prenante d'une communauté (elle-même porteuse d'une idéologie). Cela signifie que si le consommateur va vers l'entreprise pour réaliser ses projets, cette dernière doit alors ré-envisager la manière de s'engager avec le marché,
- une ouverture méthodologique (analyse qualitative, design mixtes, intérêt porté au symbolisme du produit, à l'histoire du ressenti du consommateur), fournissant de nouvelles approches de la relation marchande.

Si la valeur de lien apparaît comme un concept transversal à la CCT, dans notre travail de recherche son étude se rattache principalement au courant interprétatif dit « *des cultures produites par le marché* ». La référence à ce courant s'appuie sur le fait que le mutualisme s'est construit sur un principe de solidarité et d'aide entre des personnes partageant le même destin, c'est-à-dire sur une solidarité corporatiste, correspondant donc à des « *univers culturels distincts et fragmentés dont l'adhésion repose sur l'auto sélection des membres* » (les agriculteurs, les instituteurs, les industriels, ... ). Et c'est dans le cadre restreint de ces groupes sociaux que les membres tissent leurs relations.

A cet égard, si l'analyse postmoderne souligne le caractère « fragmenté » de la relation sociale et le cloisonnement des diverses sphères de vie des consommateurs, l'individu est alors libre de se référer à un héritage culturel sans pour autant y être lié. Mais c'est ici que l'analyse postmoderne

rejoint l'approche structuraliste (Holt, 1997), puisque cette dernière souligne que les consommateurs sont également prisonniers d'un contexte socio-historique qui « structure » leurs comportements.

### Section 3. Lien social et activités de services

Comme les précédents développements en attestent, le marketing se conjugue au pluriel : marketing relationnel, marketing « one to one », marketing expérientiel,..., et ses diverses déclinaisons concernent aussi bien le marketing des biens que celui des services. Cette mutation « *servicielle* » du marketing a même été saluée par le *Journal of Marketing* à l'occasion de la publication de l'article de Vargo et Lusch (2004), qui a ouvert un débat au sein de la communauté académique des spécialistes du marketing sur le sens et la portée du développement du marketing des services « *pour la théorie, la pratique et la pédagogie du marketing aussi bien que pour le management en général et les politiques publiques*<sup>77</sup> ».

Le marketing des services est un marketing organisationnel car c'est l'organisation toute entière qui est engagée dans la relation aux clients. Il se trouve donc situé à l'interface de nombreuses fonctions de l'entreprise, notamment celles de la production, dont l'interaction s'exprime dans les thèmes de coproduction de service, de « servuction », de co-conception d'offres, ou, dans le contexte de l'assurance, du traitement des sinistres.

Ces évolutions ne sont pas sans lien avec la recherche de nouveaux facteurs de différenciation par les entreprises de services. En effet, depuis l'apparition des approches relationnelles en marketing, la différenciation par la qualité ou par le service proprement dit n'est plus un facteur suffisant pour garantir la fidélité du consommateur. Aujourd'hui les entreprises désireuses de maintenir des relations durables avec leurs clients tentent également de mettre en œuvre des leviers d'ordre émotionnel, éthique ou communautaire.

Autrement dit, il semblerait que les avantages concurrentiels puissent se conquérir de plus en plus hors du marché.

Dans un premier temps nous reviendrons sur le rôle de co-producteur qu'occupe le client dans la relation de service. Ensuite, nous présenterons une synthèse des travaux sur le développement du concept de services de liens et sur le marketing tribal. Nous conclurons cette section sur la notion de communauté dont nous préciserons les origines et les transformations successives.

---

<sup>77</sup> Bolton R.N. (2004) , Invited commentaries on «Evolving to a new dominant logic for marketing », *Journal of Marketing*, vol.68, n°1

### **3.1 Marketing et activités de services**

#### **3.1.1 *Vers la socialisation de la relation de service***

Le marketing évolue donc vers une nouvelle logique, dans laquelle les modèles économiques se centrent sur l'offre de services (Vargo et Lusch, 2004). Dans cette nouvelle dynamique, le marketing des services doit prendre en compte la dimension sociale des activités de service, c'est-à-dire leur rôle au service de la création de lien social. Puisque toute activité de service est conditionnée par une rencontre avec le client, « *les services sont particulièrement concernés par cet « encastrement » social de l'économie* » (Gadrey, 2003).

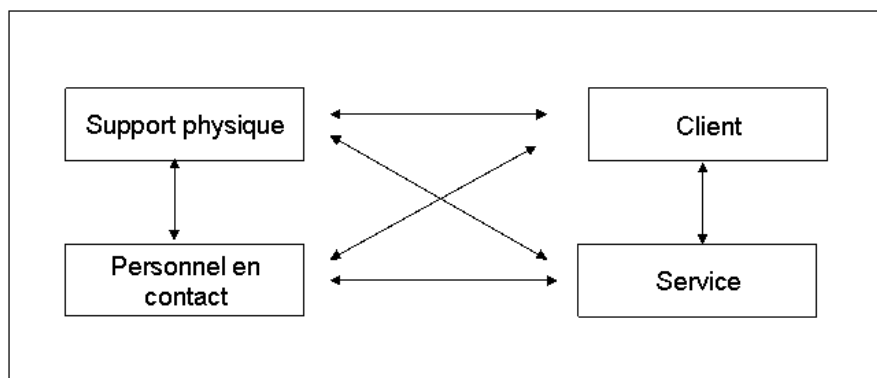
##### **3.1.1.1 *La relation de service et l'émergence de la dimension sociale***

Si les définitions du « service » divergent, il n'en va pas de même de leurs caractéristiques qui sont convergentes (Flipo, 1984 ; Livingstone, 1992 ; Eiglier et Langeard, 1987 ; Grönross, 1990, 1999 ; ...). Pour ces auteurs, les services sont des prestations plus ou moins immatérielles et intangibles (ne donnant donc pas lieu à un transfert de propriété), pour lesquelles il y a simultanéité de la production, de la distribution et de la consommation à l'interface client/entreprise.

Toutefois, la plupart des définitions relatives à la notion de service soulignent sa dimension expérientielle : « *un service, c'est une activité, une réalisation, une expérience* » (Berry, 1980). C'est ainsi que Grönross (1999) définit la consommation de service prioritairement par le processus du service plutôt que par son résultat.

En s'intéressant à la manière dont le service est produit, Eiglier et Langeard (1987) introduisent la notion de servuction (ou production du service). Le client fait partie du système de servuction, fait d'inter-relations entre le personnel en contact, les clients et le support physique. La participation du client et la rencontre de service sont au cœur de cette conceptualisation. La servuction se définit alors comme « *l'organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humains de l'interface client-entreprise nécessaires à la réalisation d'une prestation de service dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de qualité ont été déterminés* » (1987 : 15).

Ce système est traditionnellement représenté de la manière suivante :



**Figure 2: Les éléments fondamentaux du système de servuction, Eiglier et Langeard, 1987**

Le terme de « rencontre de service » est souvent utilisé pour qualifier la relation établie entre un client et un système de servuction. Elle a été définie comme « *l'interaction en face à face entre un acheteur et vendeur* » (Surprenant et Solomon, 1987). Pour Czepiel et alii. (1985) c'est une « *interaction humaine* » impliquant une relation dyadique entre l'employé de service et le consommateur (Solomon et Surprenant, 1987). Czepiel (1990) souligne l'importance de la rencontre de service en tant que relation humaine entre le client et le personnel en contact. Selon ces auteurs, les rencontres de service s'établissent pour un objet précis entre deux parties qui ont des rôles bien assignés.

Néanmoins, cette conception de la rencontre de service réduite à une relation uniquement interpersonnelle n'est pas partagée par Shostack (1985) qui l'aborde dans une perspective plus large et conçoit qu'elle peut être envisagée comme l'interaction entre le client et l'entreprise. Le terme de « moments de vérité » (Normann, 1984) a également été évoqué pour désigner tous les instants de co-présence, toutes les fois où le consommateur entre en contact avec l'entreprise. Or, « *pour l'instant, les recherches sur la rencontre de service se sont focalisées pratiquement exclusivement sur le rôle de l'employé* » (Kelley et alii, 1990 : 316) cité par Goudarzi et Eiglier (2006).

Mais qu'advient-il lorsque le service nécessite plusieurs interactions ? C'est notamment le cas de l'assurance qui se caractérise par une succession de rencontres étalées dans le temps, non planifiées et pour certaines non désirées (cas du sinistre) : souscription puis gestion de contrat, traitement de sinistre (relations avec l'expert, règlement du sinistre, relation avec le personnel en contact dédié, ...). Pour autant doit-on considérer qu'il s'agit d'une succession de rencontres indépendantes en occultant les liens qui se sont tissés au cours de ces rencontres ?

Pour que chaque rencontre - ou chaque « tranche de vie » - soit intégrée à une relation plus globale entre l'entreprise de service et son client (Goudarzi et Eiglier, 2006), Langeard et Eiglier (1994) prennent en considération le processus et la succession d'épisodes entre un client et « son » entreprise. Gadrey (1994a : 26) abonde dans ce sens et propose même de regrouper dans la relation

de service « *d'une part les éventuelles modalités d'interaction opérationnelle et d'autre part les relations sociales qui se construisent entre prestataires et clients à l'occasion du déroulement et du règlement des prestations* ». C'est qui est alors nouveau c'est que la relation de service est socialement inscrite dans une approche qui dépasse les aspects techniques de la prestation. Dans cet esprit, plusieurs chercheurs (Mills, 1983 ; Mills et *alii*, 1983 ; Mills et Morris, 1986 ; Schneider et Bowen, 1995) pensent que l'implication des clients pourrait être profitable pour les entreprises s'ils étaient considérés comme des « *employés à temps partiel de l'organisation* ». Mais le client n'a pas conscience que sa participation à la production du service est nécessaire, du fait de cette simultanéité production/consommation. Goudarzi et Eiglier (2006) estiment qu'il faut envisager les clients comme « *des membres éphémères de l'organisation* ».

### 3.1.1.2 La socialisation organisationnelle de l'entreprise

Selon Goudarzi et Eiglier (2006), la socialisation organisationnelle (SOC) de l'entreprise se définit « *comme un processus d'apprentissage dans lequel l'entreprise va chercher à intégrer socialement ses clients en communiquant et partageant avec eux ses valeurs et son histoire* ». C'est pourquoi, les auteurs, en référence à Barnard (1948), considèrent que le client peut être envisagé comme un « *membre éphémère* » de l'organisation au même titre que l'employé, et géré comme une ressource humaine de l'entreprise (Bowen et Schneider, 1985). Sans perdre de vue cette préoccupation de fidélité, Clausen (1968 :7) - cité par Goudarzi et Eiglier (2006) - indique que « *toute relation durable suppose socialisation ; toute relation durable suppose la formation d'attentes mutuelles qui deviennent, dans une certaine mesure, normatives pour les participants* ».

Dans ce contexte, la socialisation organisationnelle du client fait référence au processus d'apprentissage par lequel le client *apprend et maîtrise le rôle* associé à la relation de service, *s'intègre au groupe social* de l'entreprise de service en échangeant avec le personnel et les autres clients et *se fait une appréciation de la culture, des normes et des valeurs de l'organisation*. Ces apprentissages conduisent le client à être un *membre à l'aise et efficace de l'organisation* et à développer chez lui un sentiment d'appartenance et d'adéquation à l'organisation.

La SOC s'étend au delà du secteur des services, par exemple lorsque l'entreprise propose une culture de consommation spécifique et intègre des aspects expérientiels, comme relevé par Goudarzi et Eiglier (2006) à propos de l'étude ethnographique menée par Schouten et McAlexander (1995) parmi les conducteurs de Harley Davidson.



### 3.1.1.3 *La confiance dans les relations personnel en contact – client*

Concept au cœur des réflexions tant des chercheurs que des praticiens, la confiance dans les relations entre le personnel en contact et ses clients est une dimension clé pour comprendre les relations et pour expliquer les comportements de prise de décision (Dwyer, Schurr et Oh, 1987 ; Young et Wilkinson, 1989). Si la littérature souligne le manque de consensus concernant la dimension interpersonnelle (c'est à dire fondée sur la connaissance de personne à personne) ou institutionnelle (c'est à dire fondée sur la réputation de l'entreprise) de la confiance (Gatfaoui, 2001, 2007), il ressort incontestablement le rôle déterminant de la confiance accordée par le personnel en contact (Doney et Canon, 1997).

En synthèse, la plupart de ces recherches ont donc souligné l'importance de la confiance accordée au personnel en contact par le client ainsi que son rôle dans l'établissement d'une relation à long terme (Gatfaoui, 2001). Cette confiance est souvent présentée (Gatfaoui, 2007) soit comme une croyance (Sirieux et Dubois, 1999), soit comme une volonté de comportement (Moorman et *alii.*, 1992), soit comme une présomption (Gurviez et Korschia, 2002) ou parfois comme un sentiment (Usunier et Roger, 1999).

Swan, Bowers et Richardson (1999) proposent une définition synthétique de la " confiance accordée ". Les auteurs la considèrent comme « *une croyance ou une attente quant à la fiabilité des compétences du personnel en contact (expertise et aptitude à fournir la bonne information, à répondre aux besoins du partenaire). Ils notent qu'elle émane à la fois de la bienveillance du personnel en contact, à savoir de sa tendance à protéger les intérêts du consommateur mais également de la perception d'un risque dans une situation d'interdépendance* ».

Plusieurs travaux (Crosby, Evans et Cowles, 1990 ; Doney et Canon, 1997 ; Swan, Bowers et Richardson, 1999) font émerger deux dimensions de la confiance émanant du personnel en contact : une dimension cognitive relative à son expertise supposée, et une dimension affective relative à sa capacité d'empathie avec le client (Gatfaoui, 2001).

Dans ce contexte visant à apporter un confort et une chaleur dans l'établissement de relations interpersonnelles, l'espace du service doit être de plus en plus valorisé afin que de nouvelles formes de vécu puissent s'exprimer. Ce qui compte c'est que la prestation de service soit envisagée comme une expérience temporelle (Eiglier et Langeard, 1987, 1994, Camelis, 2008). En effet, Aubert Gamet (1996) et Cova (2004) ont montré que le lieu enrichit les aspects à la fois cognitifs et affectifs de l'expérience. Sa mise en valeur contribue à créer une ambiance favorable.

### 3.1.2 *Le lien social dans les activités de service : synthèse des contributions sur le concept de services de lien (d'après Rémy, 2000 ; Rémy et Kopel, 2002)*

Eiglier et Langeard (1987) ont une conception systémique de la production du service. Le service résulte de l'interaction de trois éléments de base nécessaires à sa production et à sa distribution : le client, le support physique et le personnel en contact.

Rémy (2000) a cherché à montrer de quelle manière chacun de ces éléments véhicule de la valeur de lien, permettant ainsi de répondre aux désirs de lien exprimé par les consommateurs. C'est dans *ce qui fait lien*, c'est-à-dire à travers les différents éléments qui expliquent et favorisent les relations entre les individus, que Rémy propose de rechercher des outils théoriques.

La problématique du lien social en marketing fait suite à diverses évolutions :

- le passage d'un marketing transactionnel à un marketing relationnel, qui bouscule l'hypothèse d'une absence de lien social dans les échanges marchands (Möller et Halinen-Kaila, 1998 ; Cova, 1995),
- la résurgence d'un désir communautaire en réaction à la poussée individualiste (Cova et Roncaglio, 1999 ; Maffesoli, 1988), à laquelle les activités de service devraient être particulièrement sensibles,
- le développement des dimensions sociales et extra-marchandes des activités de service (Mayaux et Flipo, 1995 ; Gadrey et De Bandt, 1994 ; Eiglier et Langeard, 1994).

#### 3.1.2.1 *Les attributs des services de lien*

Rémy et Kopel (2002) constatent que malgré l'importance accrue du lien social dans les activités de service, le gestionnaire manque d'outils d'analyse spécifiques. Les auteurs ont cerné les éléments de cette socialisation à travers le concept de *services de lien*, dont les attributs sont dérivés du système de servuction d'Eiglier et Langeard (1987). Les attributs prennent en compte les clients, le support physique de service et le personnel impliqué.

##### a) Participation des clients

Eiglier et Langeard distinguent trois types de participation : physique, intellectuelle et affective ; cette dernière correspondant à un sentiment d'appartenance du consommateur à l'entreprise. Mais sous l'angle du lien social cette classification semble insuffisante. En effet, participation physique et intellectuelle font référence à la partie opérationnalisable d'un service alors que la participation affective a plutôt pour objet la dimension sociale de l'interaction, qui, lorsqu'elle est en jeu, englobe les précédentes. De plus la participation physique et intellectuelle peut se justifier de par

une diminution des coûts pour l'entreprise, d'où un bénéfice indirect pour le client, mais rien ne vient justifier une participation affective. Une vision complémentaire, proche du concept d'implication, est proposée par Kopel et Rémy (2001), à partir de la distinction entre "les économiques" et "les sociaux" (Jallais et *alii*, 1994).

On distingue ainsi le lien économique, qui explique la relation par la recherche d'intérêt personnel, du lien social, quand la relation et son fonctionnement sont du domaine des règles sociales.

Quand le lien est économique, la participation du client peut être physique ou intellectuelle, dans le cadre d'un contrat direct (« *Montez-le vous-même, c'est moins cher !* ») ou implicite. Le caractère extra-marchand de cette participation est limité à ce qui peut rapporter au client et au prestataire. Quand le lien est social, au contraire le client cherche d'autres éléments dans la rencontre marchande. Il peut ainsi participer à des activités extra marchandes (Forums de la Fnac, par exemple) et sa participation est plutôt régie par la recherche de sens et/ou le respect des règles définies extérieurement. Les critères importants deviennent alors l'amabilité ou le contact humain. Au-delà de critères marchands, on recherche et favorise la participation hédonique, sociale ou affective.

#### b) Support physique

Il s'agit ici des instruments nécessaires au service, mais aussi de l'environnement qui entoure ces instruments, c'est-à-dire de l'endroit où l'entreprise entretient un rapport réel avec la clientèle. Divers travaux (Bitner, 1992 ; Aubert-Gamet, 1996, Cottet et Vibert, 1999) spécifient le rôle du support physique dans la construction du lien. On parle ainsi de :

- *valorisation utilitaire* du shopping dans le cas de la distribution (Cottet et Vibert, 1999), un exemple extrême étant celui du Hard Discount,
- *valorisation fonctionnelle*, par exemple dans le cas des banques, qui cherchent à limiter les contacts sans valeur ajoutée en implantant des automates, et en même temps à favoriser des lieux de face à face pour les contacts à valeur ajoutée possible,
- *valorisation hédonique* (Cottet et Vivert, 1999) lorsque le shopping devient un loisir et qu'il s'agit d'animer les lieux de vente afin d'en favoriser l'appropriation ou le détournement par les clients (Aubert-Gamet, 1996),
- *valorisation communautaire* lorsque le support physique devient lieu de rencontre autour d'« objets liens », qui peuvent être une simple cafetière ou un poste de télévision, dans certaines agences d'intérim, par exemple.

c) Rôle du personnel en contact

Les divers choix managériaux en matière de gestion des relations de services permettent de différencier les stratégies d'entreprise. Kopel et Rémy distinguent ainsi :

- la recherche de standardisation maximale dans l'interaction, dont l'aboutissement peut être l'utilisation d'un automate,
- la « fabrique à sourires » (selon les termes de Langeard, 1999), où l'entreprise cherche à développer une relation plus personnalisée en donnant un rôle de conseiller à son personnel en contact,
- l'intégration au-delà du marchand, où l'entreprise cherche à 'déstandardiser' la relation en donnant une connotation « sociale » ou citoyenne à son offre, et à valoriser le partage de valeurs avec leur personnel en contact. On se rapproche ici du marketing tribal extensif (Cova et Roncaglio, 1999),
- le personnel en contact peut aussi endosser un rôle extra-marchand, et participer à la communauté dont le service fait partie. On peut citer la distribution de matériel de sport (Fun bord, Roller). Cova et Roncaglio (1999) parlent de marketing tribal intensif.

3.1.2.2 *Typologie de services de liens*

A partir des attributs détaillés ci-dessus, les auteurs proposent une typologie de services de lien qui permet, dans une visée plus managériale, de relier les attributs du concept à un certain nombre d'actions marketing potentielles. Cette typologie montre qu'une même activité de service peut se concevoir différemment en termes de socialisation. Comme l'explique Rémy (2000) : « *la dimension de service constitue bien un facteur de différenciation. L'entreprise peut ainsi gérer différemment la relation de service qu'elle entretient avec ses clients en proposant des services de lien ; c'est-à-dire à chercher à créer de la valeur de lien au travers des éléments de son système de servuction* ».

Rémy a ainsi identifié, de manière théorique, quatre types d'offres de *services de lien*, auxquels il affecte différentes caractéristiques (Tableau 10) :

Types de Services de lien	<i>Services de liens Transactionnels</i>	<i>Services de liens Relationnels</i>	<i>Services de liens Socialisants</i>	<i>Services de liens Tribaux</i>
Caractéristiques				
<b>Désir de lien</b>	Individualisation	Personnalisation	Communauté marchande	Communauté extra marchande
<b>Valeur de lien</b>	Valeur de lien est accidentelle. Quand elle émerge c'est entre les clients	Valeur de lien est accidentelle. Quand elle émerge elle est limitée au couple personnel en contact-client	Valeur de lien est volontaire. Elle peut se faire entre les clients et dans le couple prestataire-client	Valeur de lien est préexistante à l'acte marchand
<b>Type de valorisation du support physique</b>	Valorisation utilitaire	Valorisation fonctionnelle	Valorisation hédonique	Valorisation communautaire
<b>Nature de la participation du client</b>	Economique (physique)	Economique-contractuelle (physique et intellectuelle)	Sociale-Hédonique	Sociale-affective
<b>Rôle du personnel en contact</b>	Rôle fortement standardisé. Compétences techniques	Rôle valorisé par la proximité. Compétences relationnelles	Rôle est de faire partager les valeurs de l'entreprise. Compétences relationnelles et sociales	Rôle est d'être porteur des valeurs de la communauté (la tribu). Compétences sociales
<b>Actions marketing</b>	Offres promotionnelles adressées à un segment entier, cartes de fidélité à base de points	Application du one to one. Base de données, mailing, cartes de fidélité avec services associés, bulletins d'informations	Charte, engagements sociaux, éthique. Organisation d'évènements non marchands ...	Sponsoring local, Participation ou organisation d'évènements de la communauté

Tableau 10 : Typologie des services de liens (Rémy, 2000)

- 1) L'offre de *services de liens transactionnels* correspond à l'offre des grandes entreprises limitant leur relation avec leurs clients à la dimension marchande et utilitaire du service. L'objectif est de standardiser au maximum la prestation, et la relation reste anonyme. Les banques ou assurances par téléphone, ou bien les *fast-foods* dans la restauration, et le hard discount dans la distribution en sont quelques exemples. La participation du client est socialement limitée et la création d'une valeur de lien n'est pas l'objectif de l'entreprise.
- 2) Dans l'offre de *services de liens relationnels*, l'entreprise cherche à institutionnaliser la relation par des informations favorisant les échanges marchands (Levitt, 1985). C'est le domaine du marketing relationnel, notamment le « One to One » (Peppers et alii, 1999). La personnalisation de l'offre de services passe par une personnalisation du contact dans le cadre d'une relation d'apprentissage (Dussart, 1999). Certains services bancaires (Crédit Lyonnais, Crédit du Nord) et d'assurances (Axa), relancent ainsi leurs clients quand leur conseiller attitré a changé. Pour le personnel en contact, l'objectif est ici d'être relationnel au sens commercial du terme.

- 3) Avec l'offre de *services de liens socialisants*, l'entreprise cherche à participer à la création d'une communauté marchande. Pour Rémy (2000), nous sommes proches de ce que Hetzel (1996) nomme *la différenciation par le concept*, sorte d'alchimie entre tous les aspects de l'entreprise. Ainsi « Nature et Découvertes » organise son offre autour d'une valeur universelle (la Nature) l'objectif étant la constitution d'un réseau où la construction sociale de la demande dépasse les seules relations marchandes (Sue, 1997). Rémy cite également l'exemple des liens avec les associations locales d'insertion, les collectivités locales et les clubs, dans l'ouverture d'une enseigne « Décathlon Stade de France ».

Dans le secteur de la banque, la NEF<sup>78</sup>, lancée par le Crédit Coopératif, se veut la première banque de l'environnement et des solidarités à travers des valeurs de transparence et d'éthique : « *c'est un engagement plus fort mais aussi plus excitant : l'épargnant se sent complètement partenaire. Il faut aussi proposer des outils de garantie solidaire. C'est grâce à l'ensemble de ces outils « que nous pourrons continuer à transformer l'argent en un formidable vecteur de solidarité, chargé de l'énergie de nos épargnants»* (Jacky Blanc, président de la Nef)<sup>79</sup>.

Le personnel en contact, plus libre dans sa façon de gérer ses relations avec les clients, est évalué sur sa façon de s'intégrer dans le partage des valeurs de la culture d'entreprise : « *les salariés peuvent passer jusqu'à une demi-journée avec le demandeur du prêt pour discuter, donner des conseils, bref remettre l'humain au cœur de la finance* »<sup>80</sup>. Il n'est pas rare que le salarié soit amené à effectuer des tâches annexes à son travail (animation de stages, de clubs ou de rencontres entre clients (les Parcs à sport de Décathlon, l'organisation d'Ateliers pour les enfants chez Nature et Découvertes...).

- 4) Enfin, l'offre de *services de liens tribaux* est la moins institutionnalisée, bien que ces services servent de support au lien social le plus fort. Leur force semble justement résider dans la spontanéité des gestes, et leur inscription dans une logique de don (Godbout et Caillé, 1992). Le client satisfait à la fois, son “désir sociétaire” par un service personnalisé et son “désir communautaire” d'appartenance (Rémy, 2000). Il devient un porte-drapeau de l'entreprise et favorise l'entrée de ses amis dans la communauté. Le personnel en contact est bien entendu également membre de la tribu. Son appartenance au groupe et la connaissance de ses règles de fonctionnement font partie des critères d'évaluation des salariés. Le lieu de vente sert généralement de lieu de rencontre où l'on se rend même (et surtout) en dehors des achats, pour échanger, partager la même passion. Ce phénomène

<sup>78</sup> Nouvelle Economie Fraternelle.

<sup>79</sup> Conférence Campus Macif “Le lien importe-t-il plus que le bien ?” Quel avenir pour le mutualisme au-delà de l'individualisme dans un monde dominé par le marché ? ».

<sup>80</sup> Terra Economica (21 juin 2006) – « Fraternel » - Caroline Boudet.

tribal est désormais connu quand il s'agit de commerces hyperspécialisés (boutiques hip-hop, spécialistes du roller skate, du fun board). Mais il touche également d'autres services, tels les services de loisirs (clubs de remise en forme, restauration...), qui fonctionnent aussi sur des bases amicales et conviviales. Dans ce type d'offre, la valeur de lien est recherchée et s'exprime dans une dimension interpersonnelle ou communautaire.

Pour Rémy, cette typologie présente l'intérêt de cerner les différences intrasectorielles en matière de lien dans les services. Mais dans la pratique, les entreprises se trouvent souvent « entre les cases » du tableau, signifiant peut-être qu'elles ne se sont pas penchées sur la globalité de leur offre. C'est par exemple le cas de la *Carte Tribu* des Caisses d'Epargne qui communiquent sur l'aspect tribal sans en avoir de fond communautaire. Rémy voit dans ce décalage entre le discours et la réalité un véritable défi à relever.

### **3.1.3 *Le vécu communautaire***

La communauté est un concept fondateur des sciences humaines qui a fait l'objet de nombreuses appropriations qui en ont déplacé le sens. C'est pourquoi, nous reviendrons sur l'origine du concept, présenterons ses évolutions majeures, et nous discuterons plus particulièrement le phénomène du retour de la communauté dans un cadre postmoderne à travers le développement du marketing tribal.

#### **3.1.3.1 *La communauté : origines, transformations et ancrage dans la société de consommation***

##### **a) Communauté et société**

La notion de communauté dans la pensée anthropologique ne peut être comprise sans référence à l'opposition faite par Tönnies (1887) entre *Gemeinschaft* [communauté] et *Gesellschaft* [société]. Dans la communauté, les relations de parenté, d'amitié, de foi,... sont *organiquement liées* et sont vécues intensément. Dans la société, les individus et les biens sont au contraire organiquement *séparés*, c'est-à-dire uniquement reliés par l'échange qui se manifeste par le contrat. La profondeur du lien communautaire s'oppose ainsi à l'artifice du lien sociétaire<sup>81</sup>.

---

<sup>81</sup> D'après le *Dictionnaire de Sociologie* (1999), Editions du Seuil.

C'est sur la base de cette dichotomie que la sociologie et l'ethnologie se sont structurées, et l'étude des communautés a pris une importance croissante (Brint, 2001: 2). De nombreuses définitions du concept de communauté ont été proposées conduisant à en brouiller le sens et rendre difficile son opérationnalisation. La définition proposée par le *Dictionnaire de Sociologie* (1999: 89) a retenu notre attention parce qu'elle nous paraît à la fois générale et opératoire ; la communauté s'y définit comme étant : « *l'ensemble social dont les membres partagent des valeurs et se reconnaissent des liens forts d'appartenance de chacun avec chacun et avec le tout communautaire* ».

Dans cette définition l'accent est mis sur le partage de valeurs, propre à tout groupe social, et sur le sentiment d'appartenance de l'individu au groupe et avec les membres de ce groupe. Comme le soulignent Gouësset et Hoffmann (2002 : 13), ce sentiment est fondamental dans la mesure où « *la communauté ne peut avoir de sens que si ses membres (ou une partie de ses membres) revendiquent leur appartenance au groupe [...]* » (Sitz, 2006).

Un renouveau de la communauté émerge dans les années 1970 sous l'influence à la fois de l'ethnométhodologie (qui met l'accent sur les phénomènes d'interactions sociales et d'échanges interindividuels dans le contexte de la vie quotidienne des communautés) et la prise en compte d'un processus de mondialisation de la culture (Featherstone, 1991) qui conduit à repenser le concept de lien social dans nos sociétés (Baudrillard, 1970), en intégrant les nouvelles potentialités de création de réseaux grâce à internet (Hollenbeck, Peters, Zinkhan, 2006).

L'école dite « de Chicago » (Bell et Newby, 1971 [1973] ; Delanty, 2003) inscrit l'opposition communauté *versus* société dans la société postmoderne et se propose d'étudier les « petites communautés » existant au sein d'une société, abandonnant la distinction faite jusqu'alors entre un « avant » (communauté) et un « après » (société).

La communauté intègre la notion de réseau social, lui-même basé sur un système de références et de significations culturelles (Duck, West et Acitelli, 1997), facilitant son intégration dans une pensée marketing rénovée. L'article séminal de Muniz et O'Guinn (2001 : 412) va dans ce sens : une communauté de marque « *is a specialized, nongeographically bound community, based on a structured set of social relationships* ».

Elle a donc trois caractéristiques : l'acceptation de valeurs partagées, l'existence de rituels et de tradition, la conscience d'une responsabilité morale. Ainsi :

- l'acceptation de valeurs partagées fait référence à une connexion intrinsèque que les membres ressentent envers les autres,
- les rituels et traditions tournent autour de la participation dans des expériences de consommation avec les autres membres de la communauté,



- la conscience d'une responsabilité morale signifie que les membres d'une communauté ont un sens du devoir envers la communauté et les autres membres.

b) Modernité et postmodernité

Cette évolution du concept de communauté à partir des années 1970 coïncide avec la remise en cause d'une conception rationaliste et fonctionnaliste héritée de la modernité et avec l'apparition en Amérique du Nord et en Europe de l'idéologie postmoderne.

La société postmoderne se caractérise par la disparition d'une idéologie unique, par un éclectisme et une complexité extrêmes, par « *l'incrédulité à l'égard des méta récits* » (Lyotard, 1979)<sup>82</sup>. Les valeurs de la société postmoderne n'ont plus grand chose en commun, sont même à l'opposé, des valeurs qui avaient présidé au développement de la modernité. Lipovetsky (1983) décrit la société postmoderne comme une société n'ayant « *plus d'idole, ni de tabou, plus d'image glorieuse d'elle-même, plus de projet historique, c'est désormais le vide qui nous régit, un vide puissant sans logique, ni apocalypse. [...] La culture postmoderne est décentrée et hétéroclite.* »

Le mythe du progrès n'étant plus le « *nec plus ultra* » (Maffesoli, 2000, p. 157), il faut donc dès à présent « *sauver le monde... et sauver la vie* » (Badot et Cova, 2003) que le progrès est en train de tuer.

La sociologie s'est rapidement emparée du concept de postmodernité. Toutefois, c'est seulement au début des années 1980 que la postmodernité a été intégrée par le marketing. Cette reprise du concept de postmodernité par le marketing s'est faite, notamment, grâce à des auteurs nord-américains comme Hirschman, Holbrook - dont la contribution concerne principalement le domaine de la consommation - ainsi que Firat et Venkatesh.

La postmodernité est caractérisée par l'individualisme, conclusion logique à la question moderne de la libération vis-à-vis des liens sociaux.

c) Le marketing tribal

Le marketing tribal s'inscrit dans l'« *Ecole Sociétale Latine* », qui s'intéresse au contexte social de l'activité économique. L'unité de référence retenue est ici la tribu<sup>83</sup>, ou micro groupe d'individus

---

<sup>82</sup> Lyotard est l'un des principaux penseurs de l'école française de la postmodernité.

<sup>83</sup> La métaphore de la tribu, utilisée par Maffesoli (1988 [2000]) et baptisée postmoderne, fait référence aux micro groupes fondés sur une pulsion affective à « être ensemble ». Malgré l'utilisation de termes identiques, il existe des différences conceptuelles entre les visions du tribalisme postmoderne en sociologie et en marketing. Ainsi, pour le sociologue la consommation des membres de la tribu est un des résultats de la pulsion à être ensemble, alors que, pour le

qui partagent des émotions et expériences similaires (Cova et Cova 2002 : 9). Il repose sur une segmentation comportementale et s'oppose en cela à l'Ecole Nordique du marketing relationnel, qui prend comme unité de référence l'individu et pose le « one-to-one » comme technique idéale.

L'approche tribale du marketing envisage la consommation de manière plus holiste (Cova et Cova, 2002). Ce marketing tend moins à développer des produits et services qui « servent » un individu, un segment de consommateurs, que des produits et services qui « relient » plusieurs personnes dans une même communauté, un même sentiment communautaire (Cova, Roncaglio, 1999). Elle permet de dépasser l'idée de segmentation telle que l'envisageait l'Ecole Nordique, à savoir comme des segments de consommateurs partageant un certain nombre de caractéristiques socio-démographiques (Cova et Cova, 2002 : 10).

Le marketing tribal propose, à la place, une segmentation comportementale, et étudie des segments de consommateurs réunis par un même attrait pour un type ou un mode de consommation ; l'élément essentiel de la consommation devient ainsi sa valeur de lien<sup>84</sup>.

Notons à cet égard que le nouveau commerce induit un certain ré-enchantement (Firat et Vankatesh, 1995) ; internet devient le vecteur d'expression d'une nouvelle forme de lien social. En effet, les NTIC sont de puissants outils de mise en relation, d'échanges mais aussi d'interactions. Le net abrite ainsi quelques espaces non marchands, et favorise l'éclosion des logiciels « libres » : ce n'est pas là le moindre des paradoxes de ces espaces que de faire circuler ce qui n'est pas à soi, c'est-à-dire de faire circuler le don des autres dans une sorte de chaîne de solidarité.

En synthèse, pour Cova et Cova (2002) « *les objets de consommation ont moins d'intérêt pour le consommateur que les identités et les liens sociaux qui les accompagnent* ». Dans cet esprit, « *le lien importe plus que le bien* » (Cova, 1995) résume le postmodernisme.

---

marketing, le néo tribalisme se justifie par sa capacité à décrire la consommation. De plus, le groupe postmoderne est considéré en marketing comme éphémère et non totalisant, alors que pour Maffesoli la tribu devient totalisante.

<sup>84</sup> Dans ce cadre, Cova et Cova (2002) présentent une typologie des membres de la tribu selon quatre catégories : les *membres d'une institution* (association, secte religieuse...), les *participants* à des regroupements (réunion de fans, foire...), les *pratiquants* ou adeptes qui pratiquent presque tous les jours et les *sympathisants* ou compagnons de route qui suivent les tendances et sont virtuellement intégrés à la tribu. Pour Cova, c'est en étudiant et en comprenant l'ethos de la tribu que l'entreprise peut espérer établir des relations avec la tribu (1995 : 19).

Nous retiendrons de cet ensemble de réflexions sur le lien social et les activités marketing que :

- Considérer le consommateur comme incapable de participer activement à une relation sociale, pour le cantonner à un rôle de consommateur passif, reviendrait à amputer le marketing des services de la moitié de sa raison d'être sociale et économique.
- La création d'un lien social par l'entreprise à partir d'une orientation marketing mobilise la fonction des ressources humaines dans leur ensemble. S'appuyer sur la valeur de lien comme axe de différenciation suppose que l'entreprise intègre pleinement les dimensions extra et non marchandes de son activité.
- Le postmodernisme ouvre de nouvelles perspectives d'inscription des dimensions collectives et symboliques de la consommation, et constitue une avancée majeure pour comprendre cette activité. Toutefois, la notion de tribu postmoderne ne permet pas d'appréhender le contexte et l'environnement dans lesquels notre recherche se déroule, et elle ne permettra pas de produire de la connaissance en raison de cet ancrage dans le postmodernisme.
- L'enjeu d'un marketing rénové est de concourir à mobiliser de nouveaux outils de fidélisation d'une clientèle devenue plus difficile, plus fluctuante et plus exigeante<sup>85</sup>.

### **3.2 Marketing et assurance mutualiste : un état des recherches**

Les recherches en marketing dans le contexte de l'assurance mutualiste sont récentes ; elles traitent principalement de questions organisationnelles (Giraud, 2001, Juvin, 2006), d'engagement (Closse, 2004), ou encore du lien entre performance, gouvernance et valeurs (Lacan, 2002 ; Couret, 2007). Lacan et Couret ont récemment montré que le modèle mutualiste produit une plus-value intrinsèque favorable au sociétariat qui constitue un avantage concurrentiel notable par rapport aux assureurs traditionnels.

A l'issue de la première partie de ce travail consacrée aux nouvelles relations entre acteurs de la consommation, nous présentons ci-dessous quatre illustrations du thème du marketing adapté à « l'univers mutualiste » : le marketing dit « **sas** », un exemple de marketing relationnel pour le

---

<sup>85</sup> Saluons à cet égard l'éditorial de Filser et Vernet intitulé « Charity Business Marketing 3.0, version Tom shoes » (*Décisions Marketing*, N°55 (juillet—septembre 2009) : 5). Les auteurs présentent la nouvelle stratégie marketing d'un jeune manager américain dont le principe du business plan est le suivant : « *Vous m'achetez une paire de chaussure, j'en donne une à quelqu'un qui n'a pas les moyens de s'en acheter* ». Les auteurs précisent que la base line de la communication est « **One for one** », clin d'œil ironique au marketing « dit » relationnel qui reste centré sur le « one to one » !

règlement des sinistres, une illustration du concept de confiance, enfin le poids des traditions culturelles dans le secteur de l'assurance-vie.

### 3.2.1 « *Le marketing<sup>sas</sup> : pour un doux commerce* » (Pillet, 2006)

L'auteur propose ici un marketing adapté aux entreprises de l'économie sociale et solidaire, avec une déclinaison du *mix-produit*, commercialisation et communication, affecté de l'exposant « *sas* » (*Entreprises Solidaires, Alternatives et Sociales*). La spécificité de ce marketing est qu'il s'inscrit dans une déontologie qui respecte un principe général de coopération plutôt que de compétition. Pour appuyer la pertinence et la réalité de ce marketing, l'auteur a réalisé une vingtaine de monographies d'entreprises sociales, alternatives et solidaires. Il s'agit pour la plupart d'associations, de coopératives, de SCOP<sup>86</sup>.

Pour Pillet, la différence fondamentale entre le marketing classique et un marketing<sup>sas</sup> tient au renversement des priorités. Le marketing classique de l'entreprise capitaliste est fondé sur des moyens : un produit, son prix, des circuits de distribution, une communication pour atteindre des clients préalablement étudiés, motivés et pris comme « cibles ».

Le marketing<sup>sas</sup> repose prioritairement sur les rapports humains : relations avec les consommateurs, relations internes à l'entreprise, et des partenariats. Ce sont ces relations qui déterminent les politiques de produit<sup>sas</sup>, de commercialisation<sup>sas</sup>, de communication<sup>sas</sup> et de prix<sup>sas</sup>.

L'auteur propose une traduction de ce mix marketing. Ainsi le produit<sup>sas</sup> peut être la « relation » en tant que telle ou des réseaux d'échanges réciproques de savoirs<sup>87</sup>. De même, le prix n'est plus établi en référence au marché, mais peut être le signe d'un échange commercial équitable. La commercialisation<sup>sas</sup> et la communication<sup>sas</sup> évitent les grandes surfaces ; sont privilégiées la communication directe et la vente directe.

Il s'agit là d'une autre conception de l'échange et de l'échange marchand, qui demande une culture et un droit spécifique. Il ressort de l'étude des pratiques de ces entreprises<sup>sas</sup> l'importance de l'amitié, de la confiance ; les relations y sont davantage marquées de principes et de respect des valeurs que d'une référence aux termes du contrat ....

<sup>86</sup> Société Coopérative de Production Ouvrière.

<sup>87</sup> L'auteur fait référence à la monographie « L'écume des jours » qui est un bistrot associatif, situé dans une zone relevant de la politique de la ville de Beauvais. Il a été conçu au départ comme point d'ancrage et lieu d'animation d'un Réseau d'Echanges Réciproques de Savoirs. A cette première fonction s'est ajouté un ensemble d'activités, à l'initiative de ses adhérents et de ses animatrices : changements d'aménagement du lieu, ateliers d'échanges d'informations et de pratiques sur des sujets multiples, expositions d'art, restaurant.. L'adhésion-participation est soutenu par un état d'esprit de culture populaire.

### 3.2.2 *Le règlement des sinistres, vecteur de stratégie de marketing relationnel* (Hans, 2007)

Il apparaît que dans le secteur de l'assurance le règlement des sinistres est le vecteur d'une stratégie de marketing relationnel. Hans (2007) le justifie en raison de la nature particulière du service, déconnecté dans le temps de l'acte de souscription, et pour laquelle des actions spécifiques au marketing des services semblent inadaptées. Le contrat met en effet à l'épreuve la confiance accordée *a priori* à la marque et constitue un élément déterminant de la relation entre l'assuré et l'assureur. Dans ce cadre, le règlement de sinistres « *constitue un acte de nature à conforter la marque de l'entreprise d'assurance, différencier le produit de ses concurrents et gagner ainsi la préférence des consommateurs à l'instar des techniques du marketing one to one, du marketing relationnel, ou des pratiques de fidélisation* » (Hans, 2007 : 93).

Pour l'auteure le règlement de sinistre « *est un terrain de connivences* » qui justifie la mise en application d'une stratégie de marketing relationnel parce qu'elle redonne aux services d'assurance l'instantanéité qui leur fait défaut au moment de la souscription<sup>88</sup>.

Soulignons que cette analyse est spécifique du secteur de l'assurance, du fait du caractère obligatoire de la souscription, et que le besoin du produit n'est pas ressenti de façon immédiate, il est différé. Dans ce contexte atypique, il nous semble que le marketing relationnel ne constitue que la partie émergée d'une démarche relationnelle au cœur de laquelle le règlement du sinistre est l'occasion souvent unique de révéler le sens accordé à l'échange. La notion de « *connivence* » entre le personnel en contact et l'assuré exprime justement l'intensité de liens créée à cette occasion. Même si dans cette situation on retrouve cette dimension contextuelle et temporelle du marketing relationnel, l'échange reste circonscrit à une démarche utilitariste dans laquelle la confiance et la fidélité sont avant tout recherchées et constituent des critères de rentabilité pour l'entreprise. Dans ce cadre, la notion d'éthique de la relation nous semble discutable dans la mesure où le lien établi entre les acteurs de la consommation ne constitue pas une source de valeur pour l'assuré.

---

<sup>88</sup> Les raisons de mettre en place une stratégie de marketing relationnel : (a) L'implication du client dans la conception du produit adapté à son besoin temporel justifie une stratégie « *one to one* » en matière de règlement comme stratégie de différenciation et de dissuasion (le client qui aura apprécié le service de sa compagnie d'assurance ne pourra pas le comparer immédiatement chez un concurrent) ; (b) l'impact du règlement peut être survalorisé car le moment du sinistre est chargé de sentiments négatifs, c'est un moment rare, et la perception de l'évènement parfois douloureuse, les conditions du règlement sont donc clé.

### 3.2.3 *Concept de confiance et mutualisme (Gatfaoui, 2001, 2007 ; Mendez, 2001, Couret, 2007)*

Le secteur mutualiste (banque et assurance) souffre d'une banalisation de son offre, et se trouve surtout face à une situation paradoxale : à leur origine, les établissements mutualistes étaient considérés comme « *des institutions où l'argent était un outil au service du lien social et leur principe s'orientait vers la solidarité* » (Mendez, 2001). La confiance entre les sociétaires et l'établissement mutualiste reposait sur des normes sociales partagées par les acteurs, à savoir la primauté de l'intérêt du sociétaire sur les intérêts propres de la banque (conformément à l'éthique mutualiste). La culture et l'histoire de ces établissements ont influencé la gestion de la relation client : proximité, primauté des intérêts du sociétaire, confiance mutuelle.

Gatfaoui (2001, 2007) et Mendez (2001) ont étudié le concept de confiance au sein de banques mutualistes. Il ressort de leurs travaux que les mécanismes d'établissement d'une relation de confiance sont complexes ; la question centrale est de savoir comment les individus apprennent à faire confiance soit à des agents, soit à des institutions.

Mendez (2001) a étudié l'expérience du Crédit Mutuel Méditerranéen qui illustre les relations entre confiance et apprentissage. Pour l'auteur « *accepter de faire confiance à son partenaire ou être contraint de lui faire confiance revient à se mettre dans une position de vulnérabilité* ». Cette posture n'est pas toujours consciente, en particulier lorsque la confiance se construit à partir de normes de socialisation ou résulte d'un processus de socialisation qui n'est pas nécessairement explicite.

Pour l'auteur, la confiance n'est pas uniquement un résultat, c'est le processus par lequel les acteurs construisent la coopération. Autrement dit, la confiance ne se décrète pas.

Couret (2006) dans ses travaux portant sur l'impact des valeurs mutualistes sur les performances des organisations mutualistes (études réalisées a sein de la Maif, de la Macif et des Ménages Prévoyants) a montré qu'il s'agit d'entreprises qui, parce qu'elles sont fondées sur des valeurs de générosité, se considèrent plus performantes (sur certains terrains tel que Qualité, Développement Durable). Selon l'auteur, « *ces organisations génèrent de la confiance en interne par leurs spécificités même (valeurs, recherche de consensus, moindre pression sur les résultats), et cette confiance contrebalance une tendance naturelle de l'organisation à se contrôler* ».

Ces différents éclairages montrent que la confiance résulte de constructions sociales multiples, contextualisées et socialement encadrées. La confiance n'est pas un préalable à l'échange, elle est inscrite dans l'histoire même de la relation. Elle ne peut donc être conceptualisée sans le temps qui permet aux acteurs de faire les apprentissages qui vont structurer leur connaissance mutuelle.

### 3.2.4 *L'assurance-vie : un exemple soulignant l'importance de la dimension culturelle (Zelizer, 1978, 1979)*

Zelizer constate que le marché de l'assurance-vie est paradoxalement moins développé aux Etats-Unis qu'en Grande-Bretagne ou en France, bien qu'en cas de décès de l'un des conjoints aux Etats-Unis, le survivant y affronte une situation financière difficile ; ce fait s'explique, d'après Zelizer, par le poids de la religion : s'assurer contre la mort reviendrait à jouer contre le Créateur, qui seul décide du moment de la mort et, par conséquent, des implications qu'elle entraîne. Tenter de se prémunir contre certaines de ces conséquences est vécu comme visant à peser sur les conséquences des décisions du Tout-Puissant. Comme le souligne François (2008), à ce premier argument d'ordre moral s'en ajoute un second, d'ordre social : il est en effet jugé indécent, pour une veuve, de toucher de l'argent à la suite du décès de son mari.

Or un important travail de réflexion sur la « bonne mort » est effectué. Zelizer met en évidence en étudiant les méthodes de vente de l'assurance décès que progressivement une nouvelle figure du mari pieux tend à s'imposer : ce n'est plus celui qui meurt sans tenter le moins du monde de rivaliser avec son « Créateur » mais celui qui, soucieux de prendre soin de ses proches, s'assure que son décès ne les laissera pas démunis et qui, avant sa mort, agit en conséquence.

Sur cet exemple particulier, la démonstration de Zelizer souligne la place de la dimension culturelle jusque dans les actes de notre vie quotidienne, encore une illustration de l'encastrement du marchand et du non-marchand.

Il ne faut pas en conclure que l'avènement du marché serait synonyme d'un recul des considérations morales ou des motivations culturelles : ce que montre Zelizer, c'est au contraire cette nécessaire intrication des relations marchandes au sein même de la culture de nos sociétés.

---

Ces quatre exemples, volontairement choisis dans des secteurs très différents de la mutualité, illustrent la multiplicité des champs d'application du marketing. Ils soulignent, plus largement, l'encastrement des deux sphères au cœur des nouvelles relations suscitées par le consumérisme, et la manière dont les outils du marketing ont su s'adapter à l'évolution des modes de consommation. Même si le concept de valeur de lien n'y est pas explicitement exprimé, ces quatre éclairages insistent sur l'importance de la qualité relationnelle placée au cœur du processus de l'échange, le temps et la confiance, la culture, comme fondateur d'une

relation saine et durable renforçant l'intérêt de mobiliser la valeur de lien dans le secteur mutualiste.



## CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Nous venons d'analyser le concept de valeur de lien à l'épreuve de l'histoire du mutualisme, mais nous avons plus largement montré que ce concept, nullement restreint à l'univers de la consommation, concerne l'ensemble des sphères marchande et non marchande. Si la valeur de lien revêt une telle actualité, c'est que le lien est au cœur du fonctionnement de l'entreprise et qu'il se révèle aujourd'hui fragilisé.

Nous avons souligné combien ce lien s'est profondément transformé au cours des dernières décennies : multiple, atomisé et fragilisé, il irrigue les sphères de la socialité primaire et secondaire et participe à la construction identitaire des individus, des collectifs et des entreprises.

Les modifications intervenues dans la consommation et notamment l'effacement progressif des frontières entre producteurs et consommateurs posent alors la question de la valeur issue de l'échange marchand.

Dans le secteur mutualiste, nous avons pu montrer que l'efficacité de la production de services ne tient pas uniquement à des mécanismes marchands, mais à la qualité et à la valeur du lien qui s'établit entre les partenaires de l'échange. Dans la mise en perspective proposée, l'entreprise mutualiste se reconnaît dans une « économie du don » dans laquelle le bien prend une nouvelle valeur née de cet échange où « le lien importe plus que le bien », marquant une rupture par rapport au modèle dominant où « le lien est au service du bien ».

Les valeurs mutualistes dont nous tentons de décrypter les lignes de force actuelles, l'histoire les a forgées dans une alliance entre intellectuels, historiens, philosophes et représentants du mouvement ouvrier ; elles ont débouché sur cet idéal de l'Association. C'est avec cet esprit initial qu'il faut renouer, dans ce qu'il a d'authentique (« *le plaisir à faire ensemble* ») et non de « *récupéré* » et d'instrumentalisé. Ce lien d'association est politique : il est un lien vivant et tumultueux, à l'image de la démocratie (Sue 2006 : 25).

La valeur de lien puise son origine dans une « économie du don ». Or, le don n'est jamais désintéressé : il y a de l'intérêt dans le don, c'est pour cela qu'il irrigue la sphère marchande. Le marchand et le non-marchand interfèrent, ingrédients indispensables à l'établissement d'un

véritable échange, dont la valeur de lien constitue un trait d'union. Il n'y a en effet pas d'échanges économiques ou sociaux « purs », ils sont hybrides et s'interpénètrent.

Nous avons également souligné que l'échange marchand peut générer des nouvelles formes de liens au sein même de la communauté marchande. En effet, l'expression de ces nouvelles formes est rendue possible grâce aux services des plateformes numériques ouvertes sur Internet, transformant le concept même d'échange. Ces nouvelles facilités concernent l'entreprise d'assurance mutualiste, par leur capacité à conférer une valeur au lien virtuel qui s'établit ainsi : ici c'est le lien qui fonde l'échange et non l'inverse. Voici qui renoue avec le fondement originel des Mutuelles, pour qui le lien social est à l'origine de la relation.

Nous avons tracé l'histoire du marketing comme étant celle d'un passage : passage d'un marketing transactionnel à un marketing relationnel, puis expérientiel. Ce paradigme de l'expérience du consommateur s'est peu à peu affranchi de ses dimensions spectaculaires ; la résurgence d'un désir communautaire et l'émergence des dimensions non marchandes, spécifiquement observées dans les activités de service, ont progressivement incité les entreprises à prendre en considération le vécu du consommateur, sa culture, son « désir de lien ».

Nous avons qualifié la valeur de lien d'« objet fuyant », échappant - pour le moment- à tout cadre formel d'analyse, mais objet d'étude dans plusieurs champs disciplinaires ; elle s'exprime dans trois types de configurations relationnelles :

- entre individus (domaine privilégié de la socialité primaire – champ de la sociologie),
- entre consommateurs dans un cadre communautaire (domaine de la socialité secondaire-champ de la consommation et champ de la recherche sur le consommateur),
- dans l'interaction consommateur - entreprise (champ de la gestion et du marketing). C'est ce dernier type d'interaction que nous privilégions dans le cadre de notre recherche.

Notre sujet de recherche est circonscrit à un champ disciplinaire rattaché à la *Consumer Culture Theory*, pour une application à l'entreprise d'assurance mutualiste. A l'issue de cette première partie, et avant d'aborder le contexte et la démarche de notre recherche, soulignons ici les trois points d'ancrage suivants :

- Le concept de valeur de lien se situe malaisément dans les typologies classiques de la valeur pour le consommateur. Il convient d'en prolonger l'étude en tant qu'outil d'analyse de la consommation et d'en dresser une typologie adaptée à notre objet de recherche.

- Appréhendé par des voies d'ordre essentiellement qualitatif, la valeur de lien échappe actuellement à toute tentative de quantification. En particulier, il n'existe aucun schéma opérationnel susceptible d'application au secteur mutualiste assurantiel. C'est pourquoi nous proposons un cadre d'investigation appuyé sur une enquête de terrain avec un traitement spécifique des données (approche thématique et empathique).
- Les travaux menés par Rémy (2000) sur la typologie des services de lien constituent un cadre d'approche pertinent. Nous comptons nous en inspirer en vue d'une extension à notre objet de recherche.

**PARTIE 2.      CONTEXTE ET DEMARCHE DE LA  
RECHERCHE**

Notre recherche a pour objet d'étudier comment l'entreprise mutualiste peut mobiliser la valeur de lien comme levier de développement de son modèle, en vue de rester un acteur pertinent dans le champ concurrentiel du secteur de l'assurance et dans un contexte sociétal en évolution.

Les objectifs de notre recherche sont essentiellement de cinq ordres :

- contribuer à un approfondissement du concept de valeur de lien,
- analyser comment les parties prenantes - assurés et personnels en contact - vivent leur relation mutuelle, construisent et assument leur rôle de co-créateur de valeur de lien,
- dégager, entre idéal et expérience vécue, les traits spécifiques de la valeur de lien,
- souligner les conditions d'un renforcement de la valeur de lien dans le champ des mutuelles d'assurance, dans la perspective d'un renouveau de leurs valeurs mutualistes,
- fournir aux entreprises d'assurance mutualistes un cadre analytique leur permettant de dégager les spécificités de la valeur de lien créée lors des interactions entre assurés et personnels en contact,

Afin de répondre à ce questionnement, nous mettons en œuvre une stratégie à deux niveaux :

- Dans un premier niveau, notre travail vise à travers une méthodologie d'enquête locale à décrire, analyser et caractériser la valeur de lien, tant dans ses dimensions idéales que vécues, afin d'en dégager les nouvelles lignes de force de développement du modèle de l'entreprise d'assurance mutualiste. Cette enquête est réalisée au sein du groupe Macif. Elle étudie la dimension interpersonnelle de la relation entre le personnel en contact et l'assuré ; elle s'intéresse à « l'histoire de vie » entre l'assuré et le groupe Macif et cherche à déceler dans l'histoire personnelle de chacun, ce qui relève de l'idéal et du vécu mutualiste.
- Dans un second niveau, notre travail s'intéresse à une mise en perspective du contexte historique des sociétés d'assurance mutualistes. A partir d'une analyse de l'incrustation des valeurs mutualistes au sein de ces organisations, nous réinterrogeons l'idéal et les valeurs démocratiques qui ont présidé à leur naissance et à leur développement, à l'aune de la valeur de lien. Autrement dit, la mobilisation de nouvelles formes de valeur de lien renouant avec l'idéal démocratique permet-elle de renouveler et de renforcer le modèle dans le contexte de concurrence et de crise économique et sociale que nous traversons ?

Dans ce cadre nous avons retenu l'interface entre les personnels en contact du groupe Macif et leurs sociétaires comme unité d'analyse. Mais plus largement, notre travail s'inscrit dans un contexte socioculturel où les individus sont en recherche de « *gisements d'authenticité* », pour reprendre l'expression de Boltanski et Chiapello (1999).

Nous privilégions ainsi une « méthodologie locale » centrée sur des individualités (assurés, personnels en contact) qui nous est apparue comme la plus appropriée pour aborder un thème impliquant, subjectif et parfois délicat puisqu'il s'agit d'évoquer des sujets relatifs à l'argent (indemnisation) ou au traitement de sinistres (l'intimité). Nous avons donc procédé à une enquête réalisée sous forme d'entretiens semi-directifs auprès d'une cinquantaine de salariés et d'assurés du groupe Macif dans plusieurs de ses régions d'implantation.

La méthode d'analyse des données, de type qualitatif, est conduite en deux temps : nous parlerons de méthode de « double analyse » de contenu des données à partir d'une analyse horizontale (analyse thématique à partir du codage des données) et verticale (analyse empathique fondée sur l'interprétation des discours des répondants).

L'analyse des données issue de notre enquête vise à produire deux types de résultats :

- L'analyse thématique (réalisée à partir de 41 entretiens) va nous permettre d'identifier les facteurs de construction du lien fondés sur l'expérience et le ressenti des personnes, de dresser une typologie de liens en fonction des populations cibles et de clarifier les circonstances dans lesquelles la valeur de lien se révèle. La typologie a été construite à partir de la typologie de Rémy (2000) et selon un processus inductif.
- L'analyse empathique (réalisée à partir de 18 « entretiens noyaux ») vise à déceler au sein de chacune des cibles retenues ce qui subsiste de l'esprit mutualiste, quels en sont les traits actuels, quelles sont les conséquences d'un sociétariat désormais hétérogène sur la solidarité mutualiste quand le critère corporatiste n'est plus une condition d'adhésion à cette Mutuelle. Enfin, nous chercherons à déterminer ce qui subsiste de cette dominante de la valeur de lien sur la valeur de bien.

De la lecture empathique de nos entretiens nous retiendrons certains « faits marquants » nous permettant de faire lien avec des éléments de contexte à l'aune des changements sociétaux et des événements contemporains (crise financière, interrogation sur le caractère « moral » du modèle de l'entreprise capitaliste,...).

Cette approche locale sera complétée par une « méthodologie documentaire » fondée sur l'utilisation de plusieurs sources de données que nous avons croisées afin de contextualiser notre problématique : analyse socio-historique des sociétés d'assurance mutualiste, étude de documents

de référence, mobilisation d'études réalisées dans le cadre du projet d'entreprise, partage de nos résultats avec un sociologue et avec le fondateur de la Macif.

Cette double approche nous conduira à cerner notre objet de recherche et à inscrire la valeur de lien dans les « gisements d'authenticité ».

Le **chapitre 4** présente l'inscription de notre travail dans une perspective interprétativiste qui s'appuie sur une méthode qualitative à visée compréhensive. Nous y détaillons et justifions les critères de validation de la recherche.

Dans le **chapitre 5** nous présentons le terrain de recherche réalisé au sein du groupe, ainsi que la genèse de notre recherche sur la valeur de lien.

Dans le **chapitre 6** nous justifions la problématique retenue, nous présentons la méthodologie utilisée ainsi que la méthode d'analyse des données.

## Chapitre 4. STRATEGIE DE RECHERCHE

Si le positivisme légué par Auguste Comte domine dans les sciences naturelles (Jeffrey, 2005 : 146), notre démarche s'inspire davantage d'une démarche interprétativiste, par ailleurs courante dans les sciences sociales, alliant démarche scientifique et démarche empathique.

Nous souhaitons ainsi porter notre attention sur la prise en considération de « *cette éthique de la rencontre qui lie le chercheur et les sujets de sa recherche* » (Jeffrey, 2005 : 146), adoptant une perspective interprétative qui nous conduira à nous situer au plus près de la réalité sociale afin de mieux la cerner. La nature de notre recherche est essentiellement compréhensive : « *comprendre les phénomènes étudiés tant du point de vue du chercheur que de celui du sens que les différents acteurs concernés leur donnent, particulièrement quand il n'y a pas congruence entre ce qu'ils disent du phénomène et leur manière effective d'agir en référence à ce phénomène* » (Avenier, 2008).

Ainsi, cette recherche se situe dans une démarche interprétative et compréhensive inscrite dans une « théorie enracinée » (ou « *grounded theory* » lancée par Glaser et Strauss, 1967). Dans cette quête de la compréhension, nous adopterons une démarche d'aller et retours successifs entre notre terrain d'enquête et une approche conceptuelle, nous permettant d'affiner notre pensée dans une logique abductive.

Les méthodes qualitatives mobilisées, fondées sur l'empathie, apparaissent adaptées pour circonscrire la complexité de la notion de valeur de lien. Ici, la parole des acteurs est considérée comme révélatrice d'une réalité qu'ils perçoivent et socialement construite, en prenant en compte leur contexte culturel (Arnould et Thompson, 2005). Ce type d'approche autorise le chercheur à produire une élaboration théorique à partir d'objectifs de recherche très ouverts.

Ce chapitre présente l'inscription de notre travail dans une perspective interprétativiste (section 1), qui s'appuie sur une méthode qualitative à visée compréhensive (section 2). En nous appuyant sur les caractéristiques de l'interprétativisme, nous détaillons les critères de validation des savoirs acquis issus de la recherche ainsi que les techniques mises en place pour les respecter (section 3).

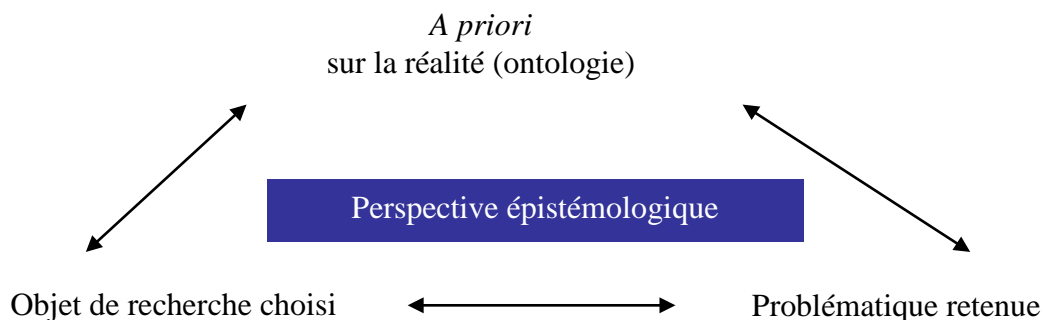


## Section 1. Un projet de connaissances fondé sur le paradigme interprétatif

La réflexion épistémologique renvoie à la question de la scientificité ; selon Girod-Seville et Perret (1999) elle porte en elle trois grandes interrogations :

- ✓ la première concerne la nature de la connaissance produite (question ontologique ou le *quoi*),
- ✓ la seconde, la façon selon laquelle cette connaissance est engendrée (question méthodologique, le *comment*),
- ✓ la dernière, les critères de validité qui permettent de valoriser cette connaissance (question pratique, le *pour quoi*).

Le choix d'un positionnement épistémologique peut se résumer à travers l'articulation entre les idées *a priori* sur la nature de la réalité, l'objet de recherche choisi et la problématique retenue. Cette articulation est le fruit d'un processus continu, visualisé dans le schéma classique suivant :



**Figure 3 : Processus de choix d'une perspective épistémologique**

Rappelons que le chercheur peut s'inspirer de trois grands paradigmes usuellement identifiés comme « *les principaux repères épistémologiques en sciences de l'organisation* » (Girod-Séville et Perret, 1999 : 13). Il s'agit du paradigme positiviste, du paradigme constructiviste et du paradigme interprétativiste -ou compréhensif.

L'approche interprétative -retenue dans ce travail- partage les mêmes présupposés que l'épistémologie constructiviste : nous ne pouvons pas connaître rationnellement un monde réel au-delà de l'expérience que nous en avons (Lemoigne, 1995). Apporter des interprétations aux comportements, implique nécessairement « *de retrouver les significations locales que les acteurs en donnent, c'est-à-dire des significations situées (dans l'espace) et datées (dans le temps)* »

(Girod-Séville et Perret, 1999 : 24). La prise en compte du contexte est donc fondamentale. Pour ces recherches, les critères de validité généralement retenus sont le caractère idiographique (phénomènes étudiés en situation, on s'intéresse à des événements singuliers) et les capacités d'empathie (faculté de se mettre à la place de l'autre, de percevoir ce qu'il ressent).

Comme nous l'avons souligné, la valeur de lien est une variable non mesurable, son repérage n'est que qualitatif, et sa principale caractéristique est sa subjectivité. En ce sens la valeur de lien peut être comprise comme un objet d'interprétation puisque :

- dans le cadre d'une communauté de marque les membres partagent des 'schèmes d'interprétation' qu'ils acquièrent au cours de leurs interactions avec la communauté (Muniz et O'Guinn, 2001 ; Schouten et McAlexander, 1995) : la valeur de lien est co-crée entre les consommateurs ;
- dans le cadre d'une relation interpersonnelle entre l'entreprise et le consommateur, la valeur de lien est produite principalement par l'entreprise, elle est le fruit d'un ressenti lié à une expérience relationnelle de service (Rémy, 2000 ; Rémy et Kopel, 2002).

Le programme de recherche auquel nous souscrivons s'inscrit dans la « *Consumer Culture Theory* » introduite par Arnould et Thompson (2005). Ce qui nous intéresse dans cette approche, c'est qu'elle intègre des contextes d'études variés pour comprendre les dynamiques relationnelles entre les actes des consommateurs, les structures de marchés et les significations culturelles que les consommateurs y associent. Par ailleurs, au-delà de son ancrage dans le courant interprétativiste, l'utilisation de méthodes qualitatives est au cœur de la CCT.

Notre point de vue considère que les grandeurs observables de notre objet de recherche constituent des traces d'actualisation contextuelle. Nous chercherons à partir de ces traces observées à restaurer et à donner un sens aux événements passés ou présents et nous serons particulièrement attentifs à la façon dont des liens se sont tissés entre les acteurs.

L'élargissement épistémologique qu'a connu le marketing depuis les années 1980-1990 (Anderson, 1983) a permis à l'interprétativisme de se développer au sein de la discipline, conduisant à une confusion entre les appellations et ce qu'elles sous-tendent.

D'après la synthèse de Sitz (2006), les recherches de type interprétativistes partagent cinq postulats : (1) *Les êtres humains construisent des réalités multiples* ; la réalité ne peut donc être appréhendée directement, mais seulement à travers les comportements et les discours des acteurs. (2) *Le chercheur est l'instrument principal de la recherche* ; le phénomène étudié ne peut donc être appréhendé sans une implication personnelle du chercheur. (3) *La réalité est en perpétuelle création*, et il est vain de tenter de distinguer des « causes » et des « conséquences ». (4) Le but de la recherche est *le développement de connaissances enracinées dans le phénomène étudié*. (5) La

recherche étant une activité humaine, elle est nécessairement chargée de valeurs, qui se traduisent dans le choix d'une méthode ; elle est le fruit d'une *construction* et non d'une découverte.

Toutefois, il convient de souligner ici que la valeur de lien se présente comme « un objet fuyant », ce qui n'est pas sans conséquences sur le choix de la méthodologie que nous mettrons en œuvre, choix qui reflète d'une certaine manière la position « de dédoublement » dans laquelle nous nous trouvons. C'est pourquoi nous avons opté pour une méthodologie qui nous permette de *circonscrire* la notion de valeur de lien. Ainsi, nous combinerons les travaux de Garfinkel (1967) pour dégager des dimensions structurantes de la valeur de lien au sein des sociétaires et salariés interrogés, avec une posture phénoménologique (Schütz, 1967, 1970) pour appréhender le sens subjectif qu'accordent les acteurs à leurs actes.

## Section 2. Une méthode qualitative inspirée de la sociologie compréhensive

Après avoir défini la nature de la connaissance à laquelle nous voulons accéder, abordons maintenant la manière de l'atteindre. Dans les disciplines des sciences sociales, on observe un retour de méthodes de recherche marquées par les termes de sympathie, de proximité, voire de familiarité et de confiance entre le chercheur et son sujet d'étude. De telles approches privilégient de la part du chercheur une éthique de l'affect.

### 2.1 Une approche compréhensive et empathique

Notre voie est celle de la compréhension. Le terme de sociologie compréhensive revient à Max Weber qui, dans son *Essai sur quelques catégories de la sociologie compréhensive* (1913) tenta à la fois d'en fournir une définition et d'en circonscrire le domaine. Dans ce cadre, le chercheur n'est pas face à un objet du monde extérieur, mais il est sujet face à d'autres sujets qui entretiennent des relations sociales. L'approche compréhensive postule la possibilité qu'a tout homme de pénétrer le vécu et le ressenti d'un autre homme.

Ainsi, la compréhension (Weber, 1965) se déploie à deux niveaux : le premier niveau concerne les acteurs eux-mêmes qui définissent le sens de leur expérience ; le second concerne le chercheur qui donne une signification aux faits, sur la base du sens de cette expérience. Le passage du premier niveau au second mobilise l'empathie et la mise en récit.

En effet, l'approche compréhensive comporte toujours des moments de 'saisie intuitive', à partir d'une lecture empathique des significations dont tous les fait humains sont porteurs. Cet effort conduit à formuler une synthèse, qui donne une interprétation « en compréhension » de l'ensemble étudié : « *l'empathie est la faculté de se mettre à la place d'autrui, de percevoir ce qu'il ressent. Le chercheur, pour développer une compréhension des réalités sociales qu'il observe, doit s'appropriier le langage et les terminologies propres aux acteurs* » (Girod-Séville et Perret Thiétart et coll., 1999 : 29).

De plus, dans notre cas l'empathie a été facilitée par la nature même de notre objet de recherche qui s'intéresse à la manière dont les liens se tissent entre acteurs au sein de l'entreprise mutualiste, à la profondeur de cette relation, à sa valeur. Notre position de salariée de l'entreprise nous a permis de nous familiariser rapidement avec le contexte de l'entreprise et les rouages de son fonctionnement. D'une certaine manière nous nous sommes appropriés le langage de l'entreprise. Le contact initié

avec les répondants a donc été 'naturel' et nous a permis d'établir des liens de confiance avec les acteurs et de recueillir leurs propos, souvent emprunts d'intimité. L'empathie telle que nous l'avons pratiquée consiste à créditer l'autre d'une parole sincère et à lui accorder la possibilité d'être entendu dans sa différence.

## **2.2 Une méthode qualitative**

Le mot « méthode » provient du grec *méta hodos* qui signifie le chemin suivi. « *Le petit poucet n'avait pas tort de baliser sa route pour retrouver son chemin. Les cailloux qu'il semait sur son itinéraire lui ont permis de revenir à son lieu de départ. A cet égard le petit poucet était astucieux. Il ne savait pas, comme l'itinérant, jusqu'où il irait, mais il savait qu'il pouvait reprendre sa route en sens inverse* » (Jeffrey, 2005 :149). N'est-ce pas là le défi de tout chercheur qui utilise des méthodes qualitatives : laisser sur son chemin suffisamment de traces afin que lui-même et d'autres chercheurs puissent reconnaître le chemin parcouru depuis le point de départ ?

### **2.2.1 *Une démarche quantitative ou qualitative ?***

Il est usuel de distinguer les données quantitatives, qui se présentent sous forme chiffrée, et les données qualitatives, qui se présentent principalement sous forme de mots, d'images et de sons. Des auteurs ont cherché à montrer que les données qualitatives et quantitatives n'étaient pas antinomiques et pouvaient même avantageusement être couplées (Brabet, 1988 ; Jick, 1979). Cependant, ces deux types de données sont produits par des méthodes différentes qui relèvent généralement de logiques différentes (Deshpande, 1983 ; Spiggle, 1994). En raison de la pluralité des sens qu'elles peuvent receler et de leur capacité à communiquer le contexte, les données qualitatives sont donc privilégiées par les recherches s'inscrivant dans une perspective interprétativiste.

L'adoption d'une démarche qualitative nous semble mieux appropriée à notre sujet, qui relève pour l'essentiel de la compréhension d'un phénomène. Cette démarche est également reconnue pour permettre de conserver la richesse des données recueillies. Elle permet enfin d'intégrer plus aisément des éléments de réflexion d'ordre « intuitif ».

Nous pensons que notre recherche correspond à un sujet en émergence. En effet, la recherche sur la valeur de lien n'est pas suffisamment *enracinée* dans la discipline marketing pour « *s'inscrire dans une démarche de résolution de puzzles, inhérente à la recherche normalisée* » (Arndt, 1985).

L'adoption d'une démarche qualitative nous semble appropriée parce que cette problématique de recherche a fait l'objet de peu de travaux antérieurs, il est donc important de choisir une approche privilégiant la compréhension d'un phénomène permettant de conserver la richesse des données recueillies. L'approche qualitative est également reconnue pour avoir une certaine flexibilité dans l'analyse des données (Baumart et Ibert, *in* Thiétart, 1999 : 100), et nos questions de recherche demandent précisément une telle flexibilité dans la gestion et le recueil de données puisqu'elles sont centrées sur l'étude d'un phénomène.

### 2.2.2 *Une démarche abductive*

Toutefois notre recherche ne repose pas sur une logique inductive *en tant que telle*, mais sur une logique mêlant induction et déduction : l'abduction.

Koenig (1993 : 7) définit l'abduction comme « *l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses* ». Ce faisant, l'abduction associe induction et déduction et est particulièrement adaptée aux recherches en émergence. Notre recherche n'aboutit donc pas à des lois universelles mais à une interprétation du monde vécue par les acteurs. Suivre une démarche abductive semble donc cohérente avec la problématique, la nature qualitative et le positionnement adoptés.

De plus, les caractéristiques intrinsèques de la valeur de lien exigent de *prendre du temps* pour construire et s'imprégner de la connaissance produite, qui sera forcément subjective et contextuelle. Notre travail de recherche mettant en œuvre une méthodologie qualitative nécessitera de prendre en considération une éthique de la rencontre qui lie le chercheur et son sujet de recherche.

### 2.2.3 *Ethique de la rencontre et récits ordinaires : « la figure du chercheur itinérant »*

Notre travail de recherche repose essentiellement sur la collecte et l'analyse de données primaires, c'est-à-dire des données que nous avons collectées nous-mêmes au moyen d'entretiens semi-directifs, enregistrés et intégralement retranscrits. Dans ce cas précis, le sujet est conscient de son observation, il est donc une « *source de données réactives* » (Baumard et Ibert *in* Thiétart, 2007 : 87). Ces données peuvent évoluer en raison de la présence du chercheur, cela est d'autant plus vrai que les répondants ont conscience du fait qu'ils sont écoutés par un tiers. Ils seront peut-être tentés de dissimuler certains de leurs sentiments ou attitudes vis-à-vis de leur vécu ou attentes en matière

de relation, de peur d'être « jugés ». Cela constitue un biais dont nous sommes conscients mais dont il est difficile de s'affranchir.

Cette démarche nous place donc à la fois dans une “*posture d'extériorité dérangeante*” (Jeffrey, 2005) - position qui nous amènera à introduire des biais liés à notre présence, laquelle risque de perturber le sujet - mais aussi à rejoindre celle du « *chercheur itinérant* » qui suppose que ‘*le savoir se construit au cours d'un itinéraire, c'est à dire une démarche qui tolère la lenteur, un haut niveau d'imprévisible, et même quelques frivolités* » (Jeffrey, 2005 : 147).

Cependant notre position de salariée au sein du groupe Macif vient tempérer cette extériorité.

Nous poserons donc comme préalable que notre enquête est avant tout ‘*un art de la rencontre*’ (Jeffrey, 2005), soulignant alors l'importance de la stratégie adoptée pour recueillir les récits.

En référence à de La Ville et Mounoud (2005) , notre stratégie s'appuie sur la « narratologie » c'est-à-dire le recueil et l'analyse de « récits ordinaires » dont les productions sont destinées à « *faire sens de l'expérience quotidienne, qui portent la connaissance nécessaire au déroulement même des activités organisationnelles* » (2005 : 344). Toujours selon les auteurs, l'engouement et l'intérêt portés aux récits s'expliquent par leur capacité à relier de multiples points de vue interdépendants afin de produire une unité de sens. C'est dans cette optique que nous avons appréhendé notre groupe exploratoire composé de 49 entretiens et présentant 8 profils différents (présenté en Figure 7: Composition du groupe exploratoire page 213). Nous rejoignons ainsi de La Ville et Mounoud (2005 : 349), citant les travaux de Czarniawska (1997, 1998) qui considèrent que « *la vie quotidienne au sein de l'organisation prend corps à travers un ensemble de récits ordinaires grâce auxquels les individus sélectionnent des évènements, organisent des temporalités, typifient des personnes clés, construisent des rapports d'identité, structurent leur propre expérience, élaborent et transforment leurs interprétations* ».

### Section 3. Critères de validité de la recherche

Il s'agit dans cette section d'identifier les critères de validation des savoirs issus des méthodes qualitatives utilisées. La question de la valeur de la connaissance produite concerne à la fois les critères de sa validité et son usage potentiel.

Toutefois, nous pensons comme Kaufmann (2007) que chaque méthode correspond à une manière de produire du savoir qui lui est propre, sachant que les méthodes qualitatives ont vocation à comprendre. Nous considérons en effet, que l'approche compréhensive permet de répondre à l'objectif normatif de notre travail de recherche.

L'ensemble des connaissances produites à travers ce travail de recherche a pour objectif de comprendre et de caractériser la valeur de lien dans l'entreprise d'assurance mutualiste, dans le cadre de l'interface assuré / personnel en contact, en vue de montrer en quoi sa mobilisation peut servir à renforcer le modèle mutualiste.

Même si notre travail présente une mosaïque de vérités, il y a, nous semble-t-il, des critères ou des balises de validité issues des recherches qualitatives. Nous savons donc que les résultats de ce travail sont forcément affectés d'un « *coefficient d'incertitude* » (Jeffrey, 2005).

Par ailleurs, comme le rappellent Fourez (1992) et Latour (2001), « *nous ne sommes jamais seuls avec notre objet de recherche* ». D'autres chercheurs se sont intéressés aux mêmes recherches que nous, d'autres s'y intéressent aujourd'hui. L'objet de notre recherche nous préexiste. Il a une histoire propre. Autrement dit, notre objet de recherche a une histoire que nous devons connaître.

C'est dans l'esprit de ce devoir de connaissance que nous avons construit et conduit notre recherche. Nous présentons dans un premier temps les critères que nous avons privilégiés, puis les techniques utilisées pour assurer la probité de notre travail.

#### **3.1 Critères et balises vérifiant les savoirs acquis**

Dans ce travail, et en référence à Jeffrey (2005), nous avons retenu un certain nombre de critères qui correspondent au chemin suivi lors de notre investigation. Nous reviendrons tout d'abord sur les critères de légitimité du savoir scientifique et de sa vérifiabilité permettant d'appréhender la construction de notre objet de recherche. Nous justifions ensuite les modèles théoriques privilégiés



dans lesquels nous plaçons notre projet. Enfin, nous reviendrons sur l'importance de la reproductibilité des savoirs acquis, la transmissibilité et la dimension éthique de la recherche.

### **3.1.1 *Légitimité et caractère vérifiable du savoir scientifique***

Selon Stengers (1993), la légitimité d'un savoir scientifique est un phénomène foncièrement social et politique. Elle est liée au nombre de solutions proposées, mais aussi à la solidité de la tradition qui réunit des chercheurs autour de certaines idées ou démarches. La légitimité assure en partie l'autorité d'une production scientifique, permettant ainsi d'être cru.

Les discours sur la vérifiabilité ressortent également du fait que la recherche est un travail collectif. La vérification, notamment, se joue dans la confrontation avec des positions divergentes, contradictoires, différentes dans leurs formes et leurs contenus. On ne peut donc vérifier ce qu'on propose que par le croisement avec d'autres recherches qui soutiennent des points de vue différents.

### **3.1.2 *Une production scientifique limitée par un modèle théorique***

Rappelons que notre voie est celle de la compréhension, elle est au cœur de notre démarche. Nous plaçons notre projet à la fois :

- dans la théorie du don, parce qu'il donne à voir et permet de comprendre les rapports sociaux qui s'instaurent au sein des entreprises. Le don est un opérateur de la valeur de lien,
- dans le courant de la *Consumer Culture Theory*. Ce courant de recherche interdisciplinaire, développé sur fond d'idéologie postmoderne, explore les identités personnelles et collectives des individus au sein du cadre socio-historique du capitalisme.

La valeur de lien, dans le contexte de l'entreprise, peut être comprise comme un « outil intellectuel » qui permet de raconter comment les relations s'établissent et se vivent dans le monde social, lui-même pétri de la culture des individus. L'influence de cette culture est essentielle à la compréhension de ce qui se construit entre les acteurs de l'échange.

### **3.1.3 *Reproductibilité des savoirs issus de la recherche***

« Une recherche devrait toujours être reproductible » (Jeffrey, 2005). Cela signifie qu'un chercheur peut reproduire la recherche d'un autre chercheur en utilisant son modèle théorique, sa méthode, et son analyse de recherche. Les résultats ne seront pas les mêmes, l'intérêt est justement

de les partager. Plus se succèdent les mêmes recherches, mieux on arrive à comprendre pourquoi on obtient des résultats différents, et plus on parvient à « épuiser le sujet ». C'est en quelque sorte la manière dont nous avons procédé en utilisant la double méthode d'analyse de contenu des données de type « étique et émique » éprouvée par Bergadaa (2006, 2008) et Ostberg (2007).

### 3.1.4 *Transmissibilité et fécondité de la recherche*

La communication des résultats d'une recherche, dans une langue accessible à des chercheurs comme à des non chercheurs, est selon nous un critère important, car, selon le vœu d'Edgar Morin, « *il y a lieu de décloisonner les savoirs* », propos d'autant plus pertinent à l'heure des nouvelles technologies où l'accès au savoir est facilité et accéléré. Ce point est amplifié par notre position de salariée et les implications potentielles de cette recherche pour l'entreprise : le texte doit pouvoir être compris pour être discuté, il doit être *transmissible*.

Dans son prolongement, il est question de la fécondité de la recherche, puisqu'il est communément admis que toute recherche reste inachevée. Elle doit produire de nouveaux savoirs, générer questions, intuitions, nouveaux problèmes : « *un savoir qui ne produirait pas de nouveaux problèmes serait totalitaire* » (Jeffrey, 2005).

### 3.1.5 *L'éthique*

La dimension éthique est propre à tout le champ de la recherche qualitative, parce que fondée sur la rencontre humaine ; elle traverse notre recherche.

Cette éthique est d'abord comprise du point de vue du chercheur, elle concerne en quelque sorte son intégrité (Wallendorf et Belk, 1989) c'est-à-dire qu'elle concerne les rapports entre le chercheur et ses informateurs (respect des individus, honnêteté du chercheur, règles de confidentialité) et la position du chercheur relative au contexte étudié. Nous aurions en effet pu rencontrer de la résistance ou de la rétention d'information de la part des répondants. Au contraire, le cadre « intime et pudique » de l'enquête que nous avons privilégié a facilité l'échange et la confiance. Nous avons pour notre part été transparent sur notre statut et les finalités de la recherche.

Il y a lieu aussi de questionner l'éthique de la recherche, à savoir l'exploitation des résultats : dans quelle mesure vont-ils influencer ou transformer des individus et des organisations ? Nous avons pour notre part envisagé le champ des possibles, mais sans résistance à ces possibles, peut-être sans en évaluer toutes les conséquences...

## **3.2 Outils d'évaluation de la recherche**

Nous présentons ici la démarche entreprise en vue d'assurer la probité de notre recherche. Nous envisageons successivement notre engagement prolongé sur le terrain, la triangulation des sources et méthodes, et le partage des résultats avec des témoins.

### **3.2.1 *Engagement prolongé du chercheur avec le terrain***

La conduite d'une recherche comme la nôtre repose sur une enquête menée au sein du groupe Macif. Mais notre position de salariée depuis quatre ans a permis d'approfondir ce travail d'enquête et de participer à une acculturation qui peut être assimilée à une forme d'ethnographie. En effet, cette observation poursuivie dans des contextes différents de notre enquête, mais néanmoins en lien avec elle, nous a permis de mieux comprendre les dynamiques à l'œuvre. Cette immersion a accompagné l'analyse et l'interprétation des résultats issus de notre enquête, concourant ainsi à les stabiliser grâce à notre position privilégiée, nous permettant de porter un regard plus aigu, tout en en prenant le recul nécessaire.

### **3.2.2 *Triangulation des sources et méthodes***

Comme nous avons eu l'occasion de le préciser, notre sujet entre en résonance avec l'élaboration du nouveau projet d'entreprise du groupe Macif, dont les travaux se sont tenus de septembre 2007 à février 2009. Ce projet a pour finalité de dresser les lignes stratégiques du groupe Macif à horizon 2015. Dans ce cadre, la mobilisation de salariés, de dirigeants et d'élus (mobilisation à laquelle nous avons pris une part active) s'exprimant sur des thèmes prospectifs de l'entreprise, ont nourri une réflexion stratégique qui fait écho à notre propre travail.

Parallèlement, un protocole d'études, interne et externe, a été mis en place en vue de sonder les assurés sur leur relation avec le groupe. Cette mobilisation et cette émulation ambiante ont également contribué à nourrir notre propre réflexion. Des supports de différentes natures (CD rom, tables rondes, analyse sémiologique du forum des sociétaires sur le site Macif.fr, plan stratégique d'entreprise de 2009) ont été produits régulièrement. L'ensemble des réflexions produites, fondées sur le partage d'expériences et d'expressions de ressentis mêlés à des « vécus » abordent la question du lien au sein de l'entreprise, inscrivant notre objet de recherche dans un contexte historique et politique du groupe Macif.

### 3.2.3 *Partage des résultats avec des témoins.*

Nous avons partagé notre travail avec le sociologue Alain Caillé, fondateur et directeur de la revue du MAUSS, à l'origine du développement du concept de valeur de lien dans les sciences sociales. Au-delà de l'intérêt manifesté pour ces développements dans le champ des entreprises mutualistes, il identifie l'enjeu de la restauration du sens collectif comme étant fondamental pour l'avenir du mutualisme.

Nous avons également eu l'opportunité de discuter nos résultats avec Jacques Vandier, fondateur de la Macif, il a accepté de les commenter avec tout le poids de son expérience, et notamment en regard du projet mutualiste initial et du sens que les acteurs lui en ont donné.

Ainsi, nous avons pratiqué une recherche « à découvert », révélant notre identité auprès des répondants que nous avons interrogés au cours de notre enquête et avec lesquels nous avons interagi. Si nous n'avons pas souhaité partager avec eux les résultats de notre recherche, ces résultats ont été néanmoins présentés à des responsables de l'entreprise et à des chercheurs extérieurs, notamment dans le cadre du Conseil Scientifique du groupe Macif, mais également lors de réunions de laboratoire à des doctorants et docteurs d'autres disciplines, ce qui a permis de recueillir des avis et commentaires sur la pertinence des interprétations et de contribuer à une dissémination des premiers résultats.

## Chapitre 5. LE TERRAIN DE RECHERCHE : LE GROUPE MACIF, DE L'HERITAGE HISTORIQUE AUX INTERROGATIONS

*« Le modèle politique et économique du groupe Macif est parmi les plus pertinents dans le contexte actuel pour se confronter à une concurrence puissante, dans la mesure où il correspond plus que jamais aux préoccupations et aux besoins de notre époque »*  
(Gérard Andreck, Président du groupe Macif)<sup>89</sup>.

« Premier assureur automobile et de la famille », c'est ainsi que s'est longtemps présentée la Macif. Mais l'histoire récente de la Mutuelle est indissociable d'un contexte sociopolitique, socio-économique et culturel qui s'est radicalement renouvelé par rapport aux années 1970 : croissance des inégalités à la fois sociales et territoriales, entrée dans un chômage devenu structurel, mobilité réduite pour les classes populaires salariées, population croissante des personnes âgées, insuffisance de logements sociaux, réduction de l'accès aux soins pour les plus démunis. A cela s'ajoute une crise qui secoue les marchés financiers, révélant chaque jour de nouveaux impacts sur l'économie des ménages et des entreprises.

Sans revenir à la période de création de la Mutuelle, où l'expansion était continue et les classes sociales fortement ancrées dans leur identité, dans les années 1970 le salariat formait le « gros des bataillons » de la Mutuelle. Ce salariat est aujourd'hui menacé dans ses statuts et son pouvoir d'achat. La Mutuelle se trouve directement concernée, tant par l'évolution récente de cette population, que dans sa fidélisation et, plus largement, dans la représentation de son sociétariat.

Ces transformations qui affectent la société dans son ensemble bouleversent le rapport du sociétaire à sa Mutuelle et réciproquement. Dès lors, il faut envisager le sociétaire comme un acteur susceptible de produire du changement tant pour la Mutuelle que pour la communauté des sociétaires.

---

<sup>89</sup> Communiqué de presse du 11 février 2009 : Projet d'entreprise du groupe Macif : Une nouvelle ambition mutualiste.

En effet, si le groupe Macif s'est construit dans les années 1960-1970 en opposition avec les pratiques dominantes de l'assurance, il n'est plus aujourd'hui dans cette démarche, car il n'est plus en dette avec la société<sup>90</sup>, il en est une émanation.

C'est dans cette volonté d'adaptation que le groupe Macif a lancé en 2007 son projet d'entreprise, afin de fixer collectivement la stratégie du groupe à horizon 2015. C'est aussi dans cet esprit que le groupe Macif s'est doté d'une *université d'entreprise*, en 2005, pour anticiper et accompagner les transformations du modèle mutualiste.

---

<sup>90</sup> Millet G. (2008) « « urb@n.i.cité », Le groupe Macif s'engage sur les territoires urbains. L'exemple de Mantes-la-Jolie

## Section 1. Des grandes étapes du développement de la mutuelle ...

« *La Macif n'appartient à personne et elle est fondée sur le désintéressement* »  
(Jacques Vandier, Directeur général fondateur de la Macif, Brest, 1997)<sup>91</sup>

En février 1958, pour répondre à un besoin de sécurité face au développement sans précédent du marché de l'automobile, le législateur impose à tout propriétaire de véhicule de souscrire une assurance responsabilité civile à l'instar de plusieurs pays européens. Cette décision va bouleverser le monde des assurances et ouvrir des perspectives importantes de développement du secteur de l'assurance automobile.

Le 30 avril 1960, un petit groupe de commerçants et d'industriels de la région Niortaise -emmené par un négociant en combustibles, Jacques Mathé- soutenu par le syndicat des commerçants non sédentaires (statutairement exclus par les mutuelles sans intermédiaires), décident de créer leur propre mutuelle, la **Macif** : **M**utuelle d'**A**ssurance des **C**ommerçants et **I**ndustriels de **F**rance, parmi lesquels des représentants des syndicats composeront la majorité de sa gouvernance.

Sa création répond autant à des valeurs qu'à une situation de marché. L'entreprise bâtit alors son développement sur le contrat automobile grâce à une politique tarifaire très agressive à l'époque, par rapport aux acteurs traditionnels du marché (i.e., les assureurs commerciaux). Sa politique de développement reposait sur :

- ✓ une segmentation des risques (une tarification différenciée en fonction de la zone géographique, du type de véhicule, du conducteur...),
- ✓ une sélection drastique des risques (notamment en appliquant une forte majoration de tarif pour les moins de 25 ans),
- ✓ des frais de gestion réduits grâce notamment à une vente sans intermédiaire et sans commissionnement, et à un contrat automobile simple.

La Macif a aussi bâti sa croissance grâce à des innovations en matière d'assurance. Parmi les plus exemplaires nous en avons retenu trois, qui sont révélatrices du souci de l'intérêt général et de la démarche de solidarité inhérents au mutualisme. En 1967, la Macif crée le *constat amiable* entre conducteurs victimes d'un accident pour limiter le risque de contentieux. En 1976, elle lance sur le marché un contrat d'un genre nouveau, le RPFA (*Régime Prévoyance Familiale Accident*), qui

---

<sup>91</sup> Citation issue de l'ouvrage : « L'Histoire de la Macif : une réussite partagée. 1960 - 2000 ».

couvre à la fois le sociétaire et sa famille en cas d'accidents de la vie privée, ainsi que les dommages corporels subis par le conducteur. Enfin, en 1981, elle crée en partenariat avec d'autres mutuelles « *Inter Mutuelle Assistance* » (IMA), qui permet une extension des services d'assistance à de nombreux contrats d'assurance.

Une rapide mise en perspective historique de la Macif montre combien l'organisation et l'instrumentation d'un tel processus se construisent dans le temps, se révisent, s'ajustent progressivement sans jamais parvenir à une stabilisation définitive<sup>92</sup>. L'histoire de la Macif est marquée par quatre grandes périodes, correspondant à l'évolution de sa stratégie.

## **1.1 Mise en place de la stratégie Macif : quatre périodes**<sup>93</sup>

### ***1.1.1 1960-1973 : Création d'une mutuelle corporatiste et mono produit***

Sous l'impulsion de Jacques Vandier<sup>94</sup>, son Directeur Général fondateur, la Macif connaît un développement considérable de son sociétariat grâce à l'ouverture à la population des salariés et une véritable innovation dans l'assurance telle qu'on la concevait alors, qui lui permit de tisser des liens avec le monde syndical et les organisations professionnelles. Ce choix majeur et original à l'époque signifiait le refus de l'approche sectorielle suivie par les autres mutuelles.

Par une gestion efficace de son activité obtenue grâce à l'action bénévole de ses militants et à l'absence d'actionnaires à rémunérer, la Macif propose des produits compétitifs et protecteurs : en 1968 le crédit SOCRAM est créé en partenariat avec d'autres mutuelles, et en 1969, un second type de contrat est proposé (Multirisques habitation).

C'est une période marquée par une stratégie de quasi monoproduit qui coïncide avec l'explosion du marché automobile<sup>95</sup> ; la fascination pour l'automobile, symbole d'une société d'abondance, dont la possession fut presque aussi forte que le désir d'accéder à la propriété, permet à la Macif d'engranger de substantiels profits. Les excédents générés par le contrat automobile nourrissent les fonds propres de l'entreprise et rendent alors possible la diversification.

<sup>92</sup> Cette partie se fonde sur le contenu de l'ouvrage de Breton T.G. (2001) « L'Histoire de la Macif : une réussite partagée. 1960 - 2000 ».

<sup>93</sup> *ibid.*

<sup>94</sup> Actuel Président d'honneur du groupe Macif.

<sup>95</sup> En 1960, le parc automobile était de 5 millions, de 8 millions en 1965, 12 millions en 1970 et de 15 millions en 1974.



### 1.1.2 1973-1987 : *Expansion économique et réaffirmation de la démocratie mutualiste*

Cette période est marquée par une stratégie de conquête basée sur des partenariats syndicaux efficaces et une domination tarifaire incontestée : en 1984 la Mutuelle franchit le cap des deux millions de sociétaires.

Dès 1976, le président de la Macif (Pierre Juvin), affiche le positionnement de la Mutuelle : marier exigence économique et valeurs mutualistes : « *Notre entreprise ne vit pas en elle-même, elle ne vit que si elle est au service de la société ...* »<sup>96</sup>. Bref, une mutuelle ambitieuse, résolument ancrée dans ses origines mutualistes, et soucieuse de sa pérennité économique, mais surtout actrice de la société de son temps.

Le principal défi qui se pose à ceux qui sont en charge de la Mutuelle est celui de la représentativité des sociétaires. Cette question est toujours d'actualité, parce que le sociétariat évolue à l'image de la société dans son ensemble. La question d'une meilleure représentativité a émergé pour la première fois dans les années 1970 lorsque certains salariés s'interrogent sur la légitimité d'assemblées constituées de sociétaires soupçonnés d'être « privilégiés », et s'expriment sur la volonté d'un certain pluralisme. Cela se traduit par deux décisions :

- La modification de la représentation des sociétaires à l'Assemblée Générale

Il s'agit de la première remise en cause du système de désignation des délégués. Pour Jacques Vandier « *Le système actuel n'est démocratique qu'en apparence, explique le directeur général aux administrateurs [ ] et il peut se révéler dangereux. Dans la pratique il est possible que tous les sociétaires puissent assister à l'assemblée générale et ils ne disposent d'aucun moyen réel d'exprimer leur volonté.* ». Totalement inédites en regard de ce qui se faisait ailleurs, ces dispositions ont clairement trois objectifs : (a) résoudre le problème du quorum aux assemblées - jusque là très difficile à atteindre-, (b) éviter la prise de pouvoir par surprise par une minorité agissante -effectivement possible dans les statuts d'origine-, (c) donner la possibilité à tous les sociétaires de s'exprimer. « *La démocratie dans la vigilance mutualiste* », tel pourrait être le fil rouge de ces dispositions.

La représentation des sociétaires était née, et dans la foulée, des interrogations sur les moyens de rendre effectif cette démocratie naissante.

<sup>96</sup> Gaston-Breton T.(2001) « Une histoire de la Macif – Une réussite partagée 1960-2000 » : 105

- L'ouverture aux syndicats et à la population des non salariés au sein des instances de délibération

Dans les années 1975 se pose la question de l'évolution de la composition du corps de délégués. On est ainsi passé d'une simple clé de répartition salariés / non salariés, à une représentation des confédérations syndicales au Conseil d'Administration, puis à l'élargissement progressif vers des acteurs de l'économie sociale et les professions indépendantes. En plus de l'ouverture à toutes les sensibilités syndicales, le fait essentiel et la vraie originalité est le rôle dévolu aux élections prud'homales dans le processus de désignation des candidats, un choix que la Macif restera la seule à faire. C'est la meilleure façon de régler le problème de représentativité des sociétaires, parce que reflétant la diversité des sensibilités.

La volonté de préservation d'un certain pluralisme a ainsi guidé cet élargissement progressif. Sur le long terme, le ciment du mutualisme s'est finalement avéré être moins l'appartenance à telle ou telle famille, que l'expression d'une « militance sociale » dont témoignent les délégués et les familles dont ils sont issus, animés par une vision de « la » Macif (désormais du groupe Macif) au service du mouvement mutualiste.<sup>97</sup>

### **1.1.3 1987- 2000 : Mutuelle militante et renforcement de la diversification**

Un quart de siècle après sa création, la Macif s'est dotée d'un système de représentation démocratique, mais est restée trop centralisée pour une entreprise qui s'est fortement et rapidement développée. Les organes centraux menacent d'être paralysés, un handicap dans un monde de l'assurance en pleine mutation qui exige une réactivité accrue.

C'est dans cette logique militante qu'en 1987, la Macif lance la régionalisation avec la création de onze régions et, concomitamment l'instauration d'une démocratie indirecte à 3 degrés (1 délégué/2000 sociétaires). Cette réorganisation correspond autant à un besoin de rationaliser une structure qui a explosé en termes de taille qu'à une volonté de se rapprocher de la base des sociétaires. Quant à la communication de la régionalisation, elle sera fondée sur une information qui doit au premier chef « *transmettre une image unitaire de la mutuelle et favoriser le sentiment d'appartenance commune chez tous ceux qui se reconnaissent dans les valeurs de la Macif.* »<sup>98</sup>

Malgré un contexte concurrentiel qui se durcit, et qu'accroît encore la perspective d'une libéralisation massive du marché de l'assurance, la Macif se lance dans la mise en œuvre de nouveaux produits ; la gamme des services proposée s'élargit, notamment dans le champ du

<sup>97</sup> Ibid

<sup>98</sup> Ibid : 132

service à la personne, et de nombreux partenariats se créent en France et en Europe. Cela n'empêche pas la Macif de poursuivre ses actions en direction de la société. En 1993, la Fondation Macif est créée et en 1999 est lancée la prestation solidarité chômage.

#### **1.1.4 2000-2015 : Constitution du groupe Macif et nouvelle ambition mutualiste**

La Macif entre dans une période de consolidation, et décide de mettre en place une stratégie de Groupe marquée par le développement de partenariats et d'alliances.

##### *1.1.4.1 Les années 2000*

Sous l'égide des présidences successives de Jean Simonet et de Gérard Andreck, les années 2000 marquent la volonté de rééquilibrage de la régionalisation, créant des difficultés de coordination au niveau national, et une profonde réflexion sur l'extension de l'offre, motivée par l'apparition des « bancassureurs ». La Macif réagit et décide de créer sa propre banque (création prévue fin 2009). Confrontée au risque de banalisation du modèle mutualiste et à sa remise en cause par les institutions européennes, la Macif réaffirme sa singularité :

- ✓ par son projet mutualiste (2005) adopté au congrès de Chantilly dans lequel il est rappelé les valeurs qui inspirent la Mutuelle : « *Les valeurs du mutualisme ont quelque chose d'éternel, car elles puisent leur justification dans les concepts d'humanisme, de solidarité et de responsabilité. Elles traversent toutes les époques et répondent à la préoccupation permanente de dignité humaine* », et les actions concrètes qui doivent guider son organisation ;
- ✓ en donnant un nouvel élan à son image à travers une nouvelle identité de marque et une signature « *la solidarité est une force* » (2006). La Mutuelle réaffirme la solidarité comme valeur socle, et en vue de « *développer un sentiment d'attachement chez nos sociétaires* ».

##### *1.1.4.2 L'année 2006*

C'est une étape importante dans l'histoire de la Macif, puisque pour la première fois de son histoire, elle organise un congrès dédié à son encadrement. Si cette manifestation avait pour objectif premier de susciter des échanges entre les cadres des régions Macif, elle avait également à dessein de présenter le nouveau périmètre de la Macif (devenue un groupe) et les enjeux associés,

démontrant qu'il était temps de « *sortir de notre tour d'ivoire* » comme l'a exprimé à cette occasion Gérard Andreck, et « *de développer une politique envers la société et les sociétaires* »<sup>99</sup>.

Ce congrès avait donc l'ambition de (re)mobiliser les cadres salariés de la Macif autour de l'idéal démocratique, rappelant leur rôle central, ainsi que celui des délégués, dans l'expérience relationnelle et politique avec les sociétaires : « *la modernité et la performance de notre groupe mutualiste sont portées chaque jour par les salariés et les délégués* »<sup>100</sup>.

Ce qui est sans doute le plus significatif, c'est la conviction que le vrai lien avec le sociétaire est prioritairement assuré par le délégué, un lien qu'il faut redynamiser, parce qu'il est aussi à la source du développement économique : « *la relation privilégiée existant entre le sociétaire et sa mutuelle, par la représentation démocratique des délégués, mais également par la proximité relationnelle et la réactivité aux besoins exprimés a permis au groupe Macif de réussir économiquement. Cette relation privilégiée induit une transparence accrue qui génère un niveau élevé de performance au sein du groupe mais peu aussi constituer un laboratoire d'idées et d'innovation relayé par les élus des sociétaires. Aujourd'hui, nous n'utilisons plus suffisamment cette force de la Macif : le rôle des délégués pour aider la technostucture à améliorer ses actions et ses procédures* »<sup>101</sup>.

Ce congrès des cadres 2006 portait les prémisses du « projet d'entreprise de la stratégie du groupe à horizon 2015 » mis en œuvre dès 2007. Les premières réflexions initiées à cette occasion se sont donc prolongées dans le projet d'entreprise.

#### 1.1.4.3 Le groupe Macif en 2008 et la traversée de la crise financière ...

La Macif est encore la première société d'assurance automobile et deux-roues avec 5,6 millions de véhicules assurés et qui couvre les besoins de ses 4,7 millions de sociétaires en assurances de biens, assurances de personnes, épargne, crédit, assistance, services à la personne. Gérant plus de 15 millions de contrats au 1er janvier 2008, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 5 milliards d'euros en 2007 (cf. Figure 4).

Le groupe s'est construit progressivement ; après presque 50 ans d'existence quatre filiales ont été créées pour répondre aux évolutions de la société et de la concurrence.

<sup>99</sup> Congrès des cadres 26 et 27 mai 2006 –DVD moments choisis.

<sup>100</sup> Ibid

<sup>101</sup> Congrès des cadres du groupe Macif 2006 – Synthèse nationale amendée : 25.



**Figure 4: Le groupe Macif et ses filiales**<sup>102</sup>

L'année 2008 sera aussi marquée par la crise financière que traverse le groupe Macif, comme l'ensemble du secteur financier et de l'économie mondiale. Toutefois, comme l'ensemble des mutuelles, son statut juridique l'a protégé (les mutuelles ne disposent pas de capital social, ni d'accès à la bourse, et doivent donc s'autofinancer). De ce fait, les mutuelles sont contraintes à une gestion plus rigoureuse, représentant un atout par rapport aux sociétés cotées en bourse.

Le président du Groupe, Gérard Andreck, a identifié trois conséquences de cette crise pour la Mutuelle, dont une potentiellement positive<sup>103</sup>.

- Premièrement, en plus des fonds propres dont il dispose, le groupe Macif est réassuré de façon prévoyante. Si ces établissements de réassurance, cotés en bourse, rencontraient des difficultés, la Macif en ressentirait les effets.
- Deuxièmement, la consommation des ménages est en baisse et de surcroît touchée directement par la crise, d'où des répercussions immédiates dans le domaine de l'automobile, de l'habitation, de la santé ....
- Troisièmement enfin, des perspectives plutôt optimistes se présentent, qui sont intrinsèquement liées au modèle mutualiste. En effet, cette période de crise de confiance est propice à une réflexion novatrice sur l'« entreprendre différemment » ; c'est l'occasion de mettre en avant la finalité sociale de son mode de gouvernance, encore peu reconnue.

<sup>102</sup> Rapport mutualiste du groupe Macif 2007.

<sup>103</sup> Macif Tandem n°24, janvier 2009 : 30

Si la crise de 2008 a réaffirmé l'importance du rôle régulateur exercée par l'Etat, elle a aussi démontré la pertinence du collectif sur l'intérêt individuel, dont témoigne la vigueur des mouvements associationnistes.

Ces deux tendances associées à une gestion prudente liée aux principes de gouvernance constituent des atouts pérennes pour le groupe Macif.

## **1.2 L'organisation du groupe Macif**

La Macif est une mutuelle d'assurances régie par le Code des assurances, dont la structure juridique est celle d'une société de personnes, s'opposant ainsi à la notion de société de capitaux.

Par ailleurs, l'entreprise revendique son appartenance au secteur de l'Economie Sociale, qui peut être définie comme « *cette partie de l'économie qui fournit des biens et des services avec pour objectif de répondre aux besoins des personnes, sans chercher l'enrichissement individuel* » (Michel Rocard).

### **1.2.1 *Une gouvernance fondée sur les principes de l'économie sociale***

La Macif, comme toutes les entreprises de l'Economie Sociale est à but non lucratif, ses résultats financiers ne sont qu'un moyen d'augmenter le dynamisme de la réponse qu'elle doit à ses sociétaires, tant en termes de qualité, que d'anticipation possible des produits et services dont ils auront besoin demain. Par rapport à ces principes communs aux entreprises mutualistes, le groupe Macif se différencie par les trois caractéristiques suivantes :

- ✓ Le pluralisme. Pour le groupe Macif, lors des élections des délégués, le pluralisme se reflète dans la liste proposée par le Conseil d'Administration. Cette liste représente la diversité socioprofessionnelle des adhérents. Les candidats sont issus du monde des salariés, des professionnels indépendants et de l'économie sociale.
- ✓ La régionalisation.
- ✓ L'utilité sociale et l'efficacité économique. Le groupe Macif s'inscrit dans une logique d'efficacité économique sans perdre de vue qu'elle est au service de l'homme et non l'inverse.

Ainsi, le mode de gouvernance de la Macif peut être représenté par « l'entonnoir » ci-dessous, démontrant le rôle et l'importance des sociétaires à la participation d'un système de fonctionnement démocratique.



**Figure 5 : La gouvernance du groupe Macif<sup>104</sup>**

La question de la gouvernance se comprend en référence à la figure de l'entonnoir : plus on remonte vers le niveau du haut, plus on ouvre les questions vers l'extérieur, vers la société. Jusqu'à maintenant, cette ouverture vers la société était considérée comme garantie par les collectifs d'appartenance des délégués. Cette appartenance faisait d'eux en quelque sorte des individus légitimes à s'exprimer sur les évolutions de la société.

Le pouvoir politique appartient à l'ensemble des sociétaires, car ils élisent les responsables selon le principe « *un homme = une voix* ». Dans cette organisation, 1 délégué représente 2 000 sociétaires.

La représentation des sociétaires se veut être le reflet de la diversité du sociétariat, ainsi la composition des listes portées au suffrage est représentée par 3 collèges :

- les salariés, sur la base des résultats prud'homaux, (65% de la liste),
- les non-salariés, (20%),
- les représentants de l'économie sociale (15%).

Cette liste est gérée par des administrateurs bénévoles élus par les délégués, eux-mêmes élus par les sociétaires. Le Conseil d'Administration délègue la gestion et l'administration de l'entreprise à un Directeur Général.

<sup>104</sup> Rapport mutualiste du groupe Macif 2007

### 1.2.2 Rôles et responsabilités des élus

Dans le processus de gouvernance tel que décrit dans la Figure 5 : La gouvernance du groupe Macif, les délégués jouent un rôle clé de représentation du sociétariat.

#### Quels sont en théorie les contours de ce rôle ?

Dans une mutuelle, le rôle du délégué est crucial. En qualité d' élu, il participe aux orientations de l'entreprise. Représentant engagé, il est aussi le témoin de l'originalité de la Macif dans divers domaines (médiation, fonds de solidarité, vœux, ...). Au travers de son système électoral, le Groupe adosse une légitimité à l'action du délégué.

Un élu du groupe Macif est un sociétaire avec de multiples interactions, lesquelles sont démultipliées par la force de l'engagement. Il interagit par affinité, par exemple : les convictions politiques (syndicales ou non), la proximité géographique, le militantisme associatif, le parcours professionnel... Ils sont en quelque sorte les *animateurs du débat*.

#### Concernant spécifiquement le rôle des délégués régionaux :

Une Charte fixe le rôle des élus et l'organisation des pouvoirs dans le Groupe. Dans ce cadre, les délégués régionaux ont un double rôle, celui de prescripteur de l'offre du groupe Macif, et de représentant des sociétaires. Ils constituent donc le relais des besoins individuels (avec les Points d'accueil) et collectifs (en Assemblée Régionale). C'est à l'occasion des assemblées régionales que les représentants des sociétaires suggèrent des innovations sociales ou des améliorations de garanties dans les contrats, reflétant les attentes des sociétaires, c'est l'expression des « vœux » (Figure 6) :

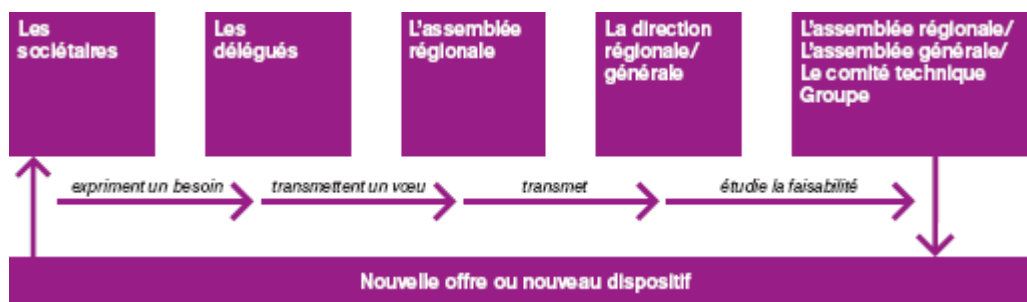


Figure 6 : Etapes de l'expression des "vœux"<sup>105</sup>

Un des organes souverains est l'Assemblée Générale qui définit les orientations fondamentales et contrôle la gestion de la Mutuelle. Elle est, à ce titre, habilitée à connaître toutes les questions intéressant la vie de l'organisation. Elle se prononce sur la gestion morale et financière du Conseil

<sup>105</sup> Rapport Mutualiste du groupe Macif (2007).



d'Administration. Elle décide des modifications statutaires, des emprunts importants et elle élit les administrateurs et membres de la commission de contrôle.

Enfin, l'implication des élus à tous les niveaux et notamment dans le processus d'élaboration de l'offre, permet d'inventer des solutions originales que ce soit en termes de services ou de produits, toujours dans le souci de concrétiser les valeurs mutualistes dans la société.

### 1.3 Une implication solidaire et responsable dans l'économie sociale

« *Le sociétaire est l'unique justification de l'entreprise* » (projet mutualiste, 2005)

Le Groupe s'efforce à la fois d'étendre l'accessibilité de ses produits au plus grand nombre (populations en situation de précarité,...) et de proposer des solutions innovantes relayant ainsi des préoccupations environnementales. Il rayonne également à travers différentes structures professionnelles et académiques contribuant à la promotion de l'économie sociale.

#### 1.3.1 *Des initiatives résolument solidaires*<sup>106</sup>

##### a) Protéger les plus démunis

En 1974, le groupe Macif crée le « **Fonds de solidarité** » (Fonso) alimenté par les cotisations des sociétaires. L'objet de cette association est d'attribuer des aides exceptionnelles aux sociétaires en difficulté suite à un événement non garanti par les contrats existants. Depuis 1987, ce sont onze « Fonso », un par Région, qui examine les demandes.

En 1999, « **la prestation solidarité chômage** » proposée par le groupe Macif pour les sociétaires en situation de chômage ou de perte significative de revenus leur permettant de bénéficier d'une prise en charge de 99% de leurs cotisations d'assurance.

Enfin, signalons une autre initiative, unique sur le marché de l'assurance, proposée par le groupe Macif aux victimes d'accidents corporels graves : après avoir indemnisé la victime, il propose le **versement d'une rente**, signifiant ainsi au sociétaire victime toute l'importance et le respect qu'elle lui porte ... . Il est rare qu'une société d'assurance continue à s'occuper de la sorte du sort des victimes !

---

<sup>106</sup> Ibid.

#### d) Renforcer l'accessibilité à l'assurance

Parce qu'elle ne veut oublier personne, en 2003, la Macif a ouvert un chantier en direction des **sourds et malvoyants**. Elle propose un site web qui permet de communiquer par SMS. Dans le même esprit, des solutions adaptées aux déficients visuels sont proposées (contrat d'assurance incluant la mise à disposition de chiens guides, traduction en braille, contrat d'assurance en CD audio).

La Macif s'est également intéressée aux besoins des TPE (très petites entreprises). Depuis 2007, en collaboration avec l'ADIE (Association pour le droit à l'initiative économique) elle propose des solutions de **micro-assurance**.

### 1.3.2 *Des initiatives responsables*

A travers la société Macif Gestion, la Mutuelle propose d'investir dans des fonds socialement responsables. En 2007, elle propose des réponses aux enjeux écologiques et de sécurité à travers trois offres « **voiture propre et sûre** », « **roulons pour l'avenir** », « **moto plus sûre** ».

### 1.3.3 *Un promoteur de l'économie sociale*

Le groupe Macif confirme son ancrage dans l'économie sociale :

Tout d'abord, par la création de la Fondation Macif (1993) qui stimule l'innovation sociale dans l'objectif d'inscrire durablement l'économie sociale sur l'ensemble du territoire en soutenant les initiatives qui y contribuent.

Ensuite, par sa participation comme membre d'organismes actifs dans la promotion de l'économie sociale, tels que :

- le GEMA (Syndicat professionnel des Entreprises Mutuelles d'Assurance),
- le CJDES (Chambre des Jeunes Dirigeants de l'Economie Sociale),
- les CRES (Chambres Régionale de l'Economie Sociale).

Enfin, le Groupe Macif a développé des relations de partenariat avec L'ESSEC dans le cadre de la « Chaire de Entrepreneuriat Social » promouvant ainsi le développement de l'enseignement supérieur dédié à l'économie sociale.

#### 1.4 Que retenir de ce survol historique ?

Il montre tout d'abord que le rôle des hommes est fondamental dans la conquête de l'identité de la Mutuelle, et que l'histoire de la Macif est celle d'un succès économique. La Macif a montré qu'une troisième voie existe entre l'économie de marché et l'économie socialisée. Son originalité est d'avoir su évoluer dans un environnement avec lequel elle ne partage pas toutes les valeurs. Attachée aux principes de l'économie sociale, elle les a traduits dans ses projets dont témoignent les actions de solidarité, le désintéressement, l'exigence démocratique, le dépassement des intérêts particuliers et le sens du collectif.

Le cas de la Macif est remarquable parce que cette entreprise parvient à composer avec deux populations de sociétaires, les salariés et les commerçants industriels, que rien *a priori* ne rapprochait. Cette capacité à faire cohabiter des intérêts divergents, visible également dans l'adoption du principe de pluralisme et la généralisation du consensus, est l'une des grandes forces et l'une des principales originalités de la Macif.

Mais sans doute n'a-t-elle pas su correctement prendre en compte la diversité des aspirations des sociétaires dans son système de représentation. C'est là finalement que se joue un enjeu de lien, car la Macif n'a pas, semble-t-il, réussi à créer une communauté de sociétaires soudée autour de valeurs partagées ; cet échec est sans doute partiellement dû à son système de représentation qui n'a pas su traduire la complexité et la diversité de la société contemporaine.

Ce défaut de représentation a été analysé, dans le cadre du projet d'entreprise. L'analyse révèle que les collectifs représentatifs des sociétaires dans leur diversité sont plus nombreux qu'ils l'étaient aux origines de la Macif (par exemple, les ONG, les milieux scientifiques, des associations de consommateurs, ...).

Cette capacité d'interrogation et de remise en cause doit être saluée. Elle témoigne de la volonté du groupe Macif de rester à l'écoute de la société, voire d'anticiper ses attentes ; à ce titre, la récente création de l'Université du groupe Macif en est une illustration.

## Section 2. ... Aux nécessaires adaptations

Les évolutions concurrentielles et sociétales contemporaines plongent le Groupe Macif dans un contexte inédit. Face à cette nouvelle donne, les règles du jeu changent également, y compris en ce qui concerne les modalités de pérennisation et de développement du Groupe.

Il se doit de relever de nombreux défis, tant organisationnels que managériaux : l'augmentation du nombre de ses adhérents, proche des cinq millions, un contexte sociétal et idéologique radicalement renouvelé par rapport aux origines de la Mutuelle, l'apparition de nouveaux enjeux sociétaux, tels le développement durable, le vieillissement de la population (implication une croissance des besoins en assurance de personnes), une banalisation du discours sur les formes de responsabilité sociale et sociétale des entreprises.

Parallèlement, la concurrence exacerbée qui règne entre les compagnies d'assurances et les banques, associée à l'exigence croissante de clients de plus en plus difficiles à fidéliser, sont des facteurs qui nécessitent une relecture des valeurs et des principes mutualistes.

La coexistence des différents statuts de « clients » soulève également des questions en termes de liens sociaux, de sentiments d'appartenance et d'association à la vie mutualiste. On observe un affaiblissement de la participation des sociétaires à la vie de leur Mutuelle, concomitamment à une augmentation du nombre des clients. Enfin, un déclin programmé de l'activité IARDT lié à une faible progression de l'équipement des ménages.

Parallèlement à ces défis d'ordre sociétal, l'application de la directive européenne Solvency II<sup>107</sup> se traduit par l'exigence d'une compétence accrue de la gouvernance mutualiste.

### **2.1 Le lancement du projet d'entreprise du groupe Macif**

C'est en regard de ces nouvelles données que le groupe Macif a lancé son nouveau projet d'entreprise en 2007 ; ce projet intervient à un tournant de la vie du groupe. Pour la deuxième fois de son histoire la Macif s'est livrée à l'exercice de la révision stratégique en renouvelant sa méthodologie : les sociétaires sont dorénavant directement impliqués dans le processus.

---

<sup>107</sup> C'est un référentiel commun pour tous les assureurs, tous les intervenants, quelle que soit leur forme juridique, partout en Europe, en essayant d'être au plus près du risque. Les objectifs sont de mettre en place des règles de solidarité qui reflètent les risques, de fournir au superviseur les outils et les pouvoirs suffisants, d'améliorer la compétitivité, d'encourager une meilleure allocation des fonds propres et de mettre les capitaux face aux endroits où il y a des aléas, et de faire tout cela sans perturber les marchés financiers.

Cette démarche tout a fait singulière constitue le socle d'un nouveau projet d'entreprise qui vise à déterminer collectivement les enjeux sociétaux et commerciaux auxquels le groupe doit faire face dans les années à venir. A cet effet, le Groupe a mis en place des espaces d'expression directe pour ses sociétaires. Au total le projet a mobilisé pendant dix huit mois ses 2000 élus de sociétaires et 8500 salariés, afin de définir ensemble les orientations stratégiques à horizon 2015, apportant leur contribution à cinq thèmes stratégiques<sup>108</sup> identifiés. « Grâce à cette mobilisation, le groupe se projette dans le futur et veut anticiper les besoins de ses sociétaires et de la société en matière de protection et de mutualisme, indique Gérard Andreck, président. Nous voulons associer le plus grand nombre aux choix qui vont engager le groupe, en fonction des décisions stratégiques qui seront prises et déclinées ensuite en plan d'action à l'horizon 2010-2015 »<sup>109</sup>.

**Nous-même avons été sollicité au moment du lancement du projet d'entreprise en vue de nourrir notamment la thématique relative aux « Relations du groupe avec le sociétaire/client » compte tenu de notre travail sur la valeur de lien. Nos réflexions ont contribué à affiner des réflexions sur l'intérêt de développer une relation affinitaire entre le groupe et ses assurés. Des restitutions intermédiaires du projet d'entreprise ont alors souligné la nécessité d'établir une relation commerciale plus accompagnante renouant avec des liens affinitaires et communautaires afin de répondre à des attentes d'assistance et d'éthique exprimées par les sociétaires.**

Aujourd'hui trois axes principaux ont été retenus et acceptés en février 2009 pour déployer la stratégie du groupe à horizon 2015<sup>110</sup> :

- Accroître la performance pour pérenniser le modèle mutualiste

Dans le contexte de diversification de ses activités, le groupe Macif doit faire évoluer son modèle à deux niveaux :

- Se doter d'un statut juridique de groupe mutualiste, permettant à des mutuelles de formes juridiques variées de s'inscrire dans un cadre législatif ou réglementaire les mettant sur un même pied d'égalité que d'autres acteurs de l'assurance ;
- Créer une structure faîtière de pilotage en vue d'améliorer le pilotage de la performance économique et créer plus de complémentarité entre les offres conçues par les différentes entités du groupe Macif.

<sup>108</sup> Il s'agit de (1) Alliances et coopérations économiques, (2) Comprendre les sociétaires / clients, (3) Relations du groupe avec le sociétaire client, (4) Structuration et pilotage du groupe, (5) Mouvement mutualiste, gouvernance et doctrine.

<sup>109</sup> Bozzo F. « L'Argus de l'Assurance » (04/04/2008).

<sup>110</sup> D'après le communiqué de presse du 11 février 2009 suite au congrès qui s'est tenu les 5 et 6 février 2009.

- Améliorer la gouvernance

Face à la transformation de la société, le groupe Macif entend optimiser son système actuel de représentation -qui s'appuie sur les confédérations syndicales, professionnels indépendants et représentants de l'économie sociale- en l'ouvrant à la société civile.

Maillon essentiel dans la remontée des besoins des sociétaires, les régions Macif verront également leur rôle s'accroître sur le plan de la gouvernance et de la relation de proximité avec les sociétaires.

- La valeur sociale au cœur du projet politique

Le groupe Macif est en premier lieu un groupe mutualiste à valeur ajoutée sociale. Son modèle fondé sur la démocratie, la transparence et la confiance trouve tout son sens face à l'évolution de l'environnement sociétal : allongement de la durée de vie, inégalité sociale, érosion du pouvoir d'achat...et tout particulièrement au contexte économique difficile des derniers mois.

Mutualiste et solidaire, le groupe Macif entend, à travers ce nouveau Projet d'Entreprise, renforcer ce lien social l'unissant à ses sociétaires en sécurisant les aléas de leur parcours de vie personnelle et professionnelle (chômage, divorce, maladie).

## **2.2 La création de l'Université d'entreprise du groupe Macif, un creuset de réflexions prospectives ...**

*CAMPUS*, l'université du groupe Macif a été créée le 21 mars 2005 suite à un projet initié en 2004. C'est aujourd'hui une structure de 8 personnes délivrant 24 programmes de formation.

Mais *CAMPUS* est également un instrument au service de la stratégie du groupe Macif qui avait pour objectif initial d'accompagner l'évolution du groupe dans trois domaines d'intervention, déclinés en programmes de formation (Management – Stratégie commerciale – Gouvernance) et visant à :

- Accompagner et renforcer la mise en œuvre d'une culture de management,
- Rénover l'approche commerciale du sociétaire-client dans une logique « d'assembleur de solutions »,
- Faire partager les enjeux et les valeurs mutualistes à l'ensemble des salariés du groupe.

Si ces trois missions historiques restent d'actualité aujourd'hui, *CAMPUS* a également celle de mener une réflexion prospective dans le cadre d'un pôle partagé qui regroupe aujourd'hui trois mutuelles : le groupe Macif, le groupe Maif et la Mutuelle des Motards, réunis dans le cadre d'un

GIE (2007), dans le but d'alimenter la veille stratégique que doivent mener ces trois groupes mutualistes désormais associés<sup>111</sup>.

Deux axes de travail sont retenus dans le cadre de l'activité du pôle partagé, il s'agit de :

### 1. La formation des administrateurs.

Le programme de formation proposé vise à accompagner la nécessaire montée en compétences des administrateurs pour faire face aux mutations des organisations mutualistes.

### 2. La recherche

Cette dénomination recouvre :

- d'une part un cycle de conférences prospectif accompagnant la transformation des organisations et de leur modèle mutualiste ; il s'adresse aux dirigeants élus et salariés des trois mutuelles. Nous avons eu la responsabilité de son lancement, en 2007.
- D'autre part, la recherche doctorale. Les travaux de recherche entrepris par *CAMPUS* doivent porter sur des problématiques innovantes, choisies en lien avec les activités du groupe Macif. La présente recherche, menée avec l'Ecole Centrale Paris, en est la première concrétisation.
- Cette activité de recherche se renforce à travers la création de *CAMPUS Lab'*. C'est une structure support créée dans l'objectif d'une approche concertée de la recherche par les trois mutuelles partenaires. Cette nouvelle structure a l'ambition, à terme, d'identifier des enjeux forts et de doter ces trois organisations d'un programme de recherche pour ensuite nourrir les formations. Nous en prenons la responsabilité en 2009.

## 2.3 ... Sur la valeur de lien

La présente recherche est suscitée par une problématique managériale ayant trait à la gestion de la relation entre l'entreprise d'assurance mutualiste et ses assurés. Plus précisément, le thème initial portait sur l'identification de l'existence d'une différence entre une « valeur sociétaire » et une « valeur client ». Autrement dit, est-il possible de transposer au monde mutualiste la notion classique de valeur client ? Et comment apprécier la valeur d'une relation si l'on admet que la valeur client est classiquement définie par référence à son potentiel « économique » ?

D'où l'hypothèse initiale de travail retenue : si la notion de valeur sociétaire est pertinente, on devrait en retrouver les traces dans le CRM (« Customer Relationship Management ») des

---

<sup>111</sup> Dans ce cadre *CAMPUS* rend compte de ses activités auprès d'un Conseil d'Administration et d'un Conseil Scientifique, instances au sein desquelles sont définis les objectifs généraux (budget, ressources humaines) et sont partagées les orientations pédagogiques.

entreprises mutualistes. L'outil CRM permettrait alors d'appréhender, de manière concrète et directe, la manière dont celles-ci traduisent leur conception de la valeur sociétariaire.

Effectuant une analyse comparative des moyens de suivi des clients au sein d'entreprises capitalistes et mutualistes, nous avons rapidement constaté que ces dernières sont peu équipées d'outils de type CRM, contrairement aux entreprises capitalistiques (cf. Annexe 5 Echantillon de l'étude exploratoire page 413).

Contrairement à l'entreprise capitaliste, l'entreprise d'économie sociale ne gère pas les relations avec ses clients sous le seul angle de la rentabilité, puisque sa vocation ne se limite pas à faire du profit.

La valeur client et la valeur sociétariaire relèvent d'un même objectif : contribuer à la pérennité de l'entreprise, mais avec des finalités différentes ; le principal point de divergence dans l'approche de ces deux modèles d'entreprises se situe dans la définition des « *critères d'utilité sociale* », notamment en ce qui concerne les notions de discrimination, de service, d'actions de solidarité, de déontologie de contact et de gestion de la relation.

D'où notre interrogation : comment la prise en compte de ces critères d'utilité sociale peut-elle s'exprimer par une « valeur sociétariaire » ?

Une réponse peut être apportée dans le discours mutualiste lui-même, qui se réfère à des valeurs mutuelles dont on ne sait la part de rhétorique et la part de réalité. En effet, en raison de son activité et de son fonctionnement, la mutualité est souvent décrite comme une organisation atypique. Selon Giraud (2000) « *hybride, complexe, elle apparaît comme difficilement déchiffrable* » ; toute recherche s'y rapportant implique d'abord un effort de définition, de clarification et d'interprétation par rapport à ses valeurs et ses activités.

Notre étude confirme que le mutualisme est porteur de vécus et de représentations très variés. Ainsi, à travers divers témoignages, l'entreprise mutualiste apparaît tout à la fois, et de manière contradictoire, comme :

- **une organisation sans but lucratif** « *C'est une garantie pour ne pas être racheté par d'autres parties prenantes, parce que l'entreprise appartient à ses salariés, et ne sert pas les intérêts d'actionnaires* » (Folksam),

- **méconnue** « *Pourquoi communiquer? On est bien entre nous!* » (Maif), **mal définie voire, ringarde** « *Qu'est-ce que l'on met derrière? ... il peut y avoir deux lectures : humaniste et humanitariste* » (Crédit Mutuel) et **galvaudée** « *Il faut arrêter de se réfugier derrière des mots dont le sens peut être dérivé en permanence ... il faut laisser comprendre nos valeurs à l'aune de nos pratiques* » (Chèque Déjeuner),

- **mais également reconnue par ses valeurs de solidarité** « *C'est être aux côtés de ses clients dans les bons comme les mauvais moments ... traiter les difficultés de ses clients dans le respect des*



*personnes et la recherche de solutions durables* » (Crédit Agricole) « ... *c'est la valeur illustrative du mutualisme* » , **de proximité, et de responsabilité** « *On emprunte notre planète à nos petits enfants, l'entreprise c'est pareil, on l'emprunte aux personnes qui vont venir plus tard* » (Pacifica) - **porteuse de valeur réhabilitée** « *Valeur porteuse de modernisme et de progrès car anticipe les évolutions de la société et de l'environnement* » (Crédit Agricole) « ... *il y a un retour à des valeurs participatives et coopératives* » (Danone), - **économiquement performante** « *J'en ai pour mon argent ... les entreprises mutualistes cherchent moins à gagner de l'argent* » (GMF).

Ces différentes représentations qu'on se fait du mutualisme sont révélatrices d'un positionnement ambigu de l'organisation. C'est pourquoi, nous pensons que l'interrogation sur une « valeur sociétaire » apparaît aujourd'hui révélatrice de la distance observée entre l'entreprise et ses sociétaires. Nous estimons que l'entreprise mutualiste n'a pas à développer un tel concept car celui-ci reste fondé en référence au modèle de l'entreprise capitalistique, pour laquelle la notion de valeur serait réduite au bénéfice pour l'entreprise, niant *in fine* la qualité même de sociétaire.

En définitive, nous retiendrons que la valeur sociétaire apparaît comme le *stade ultime* de la valeur client, qu'elle représente une richesse pour l'entreprise (la valeur de l'avoir), mais qui n'est en rien apte à rendre compte de la richesse du lien social (la valeur de l'être).

Finalement le mutualisme, héritier d'une culture associative et de mouvements ouvriers et syndicalistes développés tout au cours du XIX<sup>ème</sup> siècle nous rappelle que ce qui compte, en plus de cette liberté d'alliance, c'est la nature, la qualité et l'intensité des liens établis entre les acteurs de la *transaction*, dans le cadre même de cette alliance, c'est **la valeur de lien**.

L'entreprise d'assurance mutualiste se caractérise ainsi comme un lieu privilégié de création de liens sociaux et d'émotions, certes d'un type particulier puisqu'il s'agit de gérer un contexte relationnel généralement difficile, lié au règlement de sinistres. Mais ce qui la caractérise également, c'est son système contractuel (le « règlement du sinistre ») qui se met au service du lien social, c'est-à-dire qu'*a priori* le « lien social » importe plus que le bien ou le service fourni.

Ce concept de valeur de lien renvoie prioritairement à un rapport entre personnes, c'est-à-dire à une problématique de différenciation identitaire, qui nous apparaît être l'enjeu des entreprises mutualistes de demain. En effet, « *La valeur de lien exprime l'importance de la relation qui existe entre les partenaires, l'importance de l'autre indépendamment de ce qui circule. Les choses ont encore une valeur de sentiment en plus de leur valeur vénale, écrit Mauss qui a montré l'importance dans le don, de la négation des autres valeurs qui circulent* » nous dit Godbout (2007 : 117).

L'entreprise d'assurance mutualiste se présente comme un lieu « naturellement et symboliquement » propice à l'étude de la valeur de lien puisqu'elle privilégie un mode relationnel global (holiste) fruit d'un double héritage :

- celui de valeurs mutualistes incarnant la démocratie, la solidarité, la responsabilité, la liberté,
- celui d'un sociétariat, doublement impliqué, au plan de la gouvernance et à celui de la relation marchande (il est client et sociétaire).

En conséquence, l'étude de la valeur de lien conduit, d'abord à analyser la signification de ce lien et les nouveaux traits pris par sa valeur, ensuite à nous pencher sur la manière dont elle se révèle, se caractérise dans les entreprises d'assurance mutualistes. Au moment où l'entreprise mutualiste s'interroge sur son identité, son positionnement et sur la pérennisation de son modèle, cette interrogation identitaire revêt aujourd'hui une acuité toute particulière.

### Section 3. L'entreprise d'assurance mutualiste : un terrain de recherche privilégié

L'entreprise mutualiste constitue un terrain de recherche sur la valeur de lien particulièrement pertinent puisqu'elle allie en son sein, et simultanément, « *le lien et le bien* », deux notions qui sont au cœur de sa démarche entrepreneuriale et militante.

Mais à l'heure actuelle, la notion d'engagement militant au sein d'une structure mutualiste peut donc sembler quelque peu « anachronique », et ce, d'un double point de vue :

- d'une part, en raison des évolutions de la société et d'une montée de l'individualisme, l'idée même d'engagement s'est atténuée ; les notions de bénévolat, d'engagement et de don de soi s'estompent au profit de la domination de plus en plus prégnante des valeurs marchandes ;
- d'autre part, l'engagement militant peut paraître contradictoire avec les objectifs d'une entreprise d'assurance soumise à la concurrence du marché : pourquoi un tel don de soi dans le champ de l'économie de marché ? Pourquoi donner bénévolement de son temps et de son énergie pour participer à la gestion d'une entreprise qui assure des biens et des personnes ?

Dans ce contexte incertain, caractérisé par un *brouillage* des repères traditionnels, le concept de communauté est mis à mal, réinterrogeant la façon dont le lien social, distendu, se recompose au sein de communautés « en tension ». Pourtant l'entreprise mutualiste est porteuse de cette capacité de recomposition et de connexions propices à l'épanouissement d'une valeur de lien, car elle est, avant tout, une « société de personnes ».

Examinons plus en détail le « potentiel » de valeur de lien que recèlent les sociétés d'assurance mutualistes. Elles présentent une triple spécificité que nous nous attachons ci-dessous à souligner.

- C'est à l'origine une communauté politique, fondée sur le lien social

Dans ses fondements historiques, l'engagement mutualiste est un engagement militant inscrit dans la société. Le terme *militant* désigne un membre actif d'une organisation politique ou syndicale. Etymologiquement, le militant est celui qui se bat pour une cause en s'efforçant de rallier autrui à ses convictions. En effet, le verbe militer (qu'on retrouve dans *militaire*) signifie « *faire la guerre* »<sup>112</sup>. En référence à Ion (1994), le militant est une figure laïque qui « *renonce à la société telle qu'elle est pour se faire le témoin d'un autre possible* ». Il est celui « *qui paie de sa*

<sup>112</sup> Nouveau Petit Robert illustré, 2007.

*personne* », ou celui qui « *en fait don* », c'est-à-dire celui qui renonce à sa singularité pour « *épouser la cause qui fonde et réunit des altérités semblables* », celui dont « *l'assimilation à la cause vaut identité personnelle* ». Si la défense active d'une cause semble essentielle pour définir le militantisme, pour Perrineau (1994) la notion d'engagement militant implique « *un passage à l'acte* ».

Une autre caractéristique forte du militantisme est son inscription dans le bénévolat. Au-delà de la notion de gratuité, et donc de la notion d'indépendance vis-à-vis de l'argent, le terme bénévole couvre aujourd'hui une réalité plus large qui peut être définie de la manière suivante : le bénévole est celui qui *s'engage* (notion d'engagement volontaire), *de son plein gré* (notion de liberté), *de manière désintéressée* (notion d'acte sans but lucratif), dans *une action organisée* (notion d'appartenance à un collectif), *au service de la communauté* (notion d'intérêt commun).

On retrouve donc dans le bénévolat une véritable synthèse des valeurs mutualistes.

Dès l'origine, l'engagement mutualiste est caractérisé par un sentiment d'appartenance à des communautés socioprofessionnelles ou territoriales<sup>113</sup>, lesquelles ont structuré les premières mutuelles. Selon Roth (2002), « *historiquement, les formes mutuelles se sont développées en s'appuyant sur cette proximité avec les assurés. A leur création, la clientèle des sociétés mutuelles était homogène (base locale ou professionnelle) et de taille réduite* ». Le lien identitaire entre les assurés et leur mutuelle est fondamentalement communautaire et désigne des « *relations sociales fondées sur le sentiment subjectif (traditionnel ou émotionnel) d'appartenir à une même collectivité* » (Weber, 1995), que ce lien soit territorial ou socioprofessionnel. Ces communautés se perçoivent comme des groupes immuables se reproduisant à l'identique à travers les générations.

Les mutuelles se sont donc construites à l'origine sur le lien social fondé sur l'esprit corporatiste ; elles étaient porteuses d'idéaux démocratiques. À certains égards, ces organisations peuvent être comprises comme des communautés politiques, c'est-à-dire communautés au sein desquelles les membres sont liés par des relations que l'on peut qualifier de « relations de don », qui viennent se surajouter aux relations marchandes classiques. Elles sont fondées sur la *confiance* et *l'effacement de la dichotomie client-fournisseur*, deux piliers constitutifs d'une valeur de lien entre les membres de la communauté.

<sup>113</sup> Pierre Guillaume note qu'en mutualité le lien d'appartenance a pu même être ethnique : « Dans toutes les sociétés multiculturelles et multiethniques, notamment en Amérique du Sud et du Nord, bien des SSM [Sociétés de Secours Mutuels] eurent pour assises des groupes ethniques et pour finalités, par delà l'entraide, la sauvegarde de leur identité. En Argentine, les Italiens furent ainsi des pionniers de la Mutualité. (...) Les juifs, en Europe centrale et orientale comme dans le Nouveau Monde, furent aussi parmi les premiers à créer leurs propres SSM ». Cf. Guillaume P. (1996), « La mutualité dans tous ses états », Revue Internationale de l'Economie Sociale (RECMA°, n°259, 67-74, 1<sup>er</sup> trimestre).

- C'est surtout une société d'assurance de type Mutuelle

Historiquement, la Mutuelle se distingue par un acte de responsabilité fort de la part des fondateurs qui contractuellement ont décidé de mettre en place les structures permettant aux adhérents de « mutualiser » leurs moyens et de s'entraider en cas de besoin. A ce titre, la mutuelle représente une mutualité de personnes, une identité. Ses adhérents -les sociétaires- sont plus que des clients : ils sont, non seulement liés par un contrat de type client-fournisseur, mais également membres à part entière du collectif des sociétaires, d'où le débat récurrent concernant l'identité du contractant : étant client et sociétaire, il se devrait d'adhérer aux valeurs véhiculées par sa Mutuelle (valeurs mutualistes, de solidarité).

Dans ces conditions le statut de sociétaire revêt alors un caractère militant dans lequel les engagements réciproques vont bien au-delà de la seule transaction marchande (le champ technique), pour s'inscrire dans une vision commune concrétisée par un engagement (le champ politique). C'est bien parce que le sociétaire est à la fois impliqué dans deux champs potentiels de création de liens, que *le lien* établi dépasse le strict aspect économique du *bien*<sup>114</sup>.

A cette relation duale avec l'entreprise il convient d'ajouter une dimension supplémentaire d'ordre « inter-sociétaire » : en effet, certains d'entre eux<sup>115</sup> peuvent également se lier au sein de « communautés de sociétaires ».

- C'est ensuite un fournisseur de service assurantiel à la personne

Dans un service à la personne classique de type : aide-ménagère, soins à domicile, garde d'enfants,...le client paye un service dont il a immédiatement la jouissance : il s'établit d'abord une relation de type « client-fournisseur », éventuellement complétée par une relation de type « lien social » (l'enfant gardé témoigne de l'affection à sa nourrice, le malade soigné à son domicile s'attache à son infirmière ...).

Par contre, dans le domaine de l'assurance, le client paye un service (la prime d'assurance) dont il n'a un retour qu'en cas de sinistre, dans des conditions qui peuvent être traumatisantes, voire dramatiques - accident grave, catastrophe naturelle,...- en tous cas dans des conditions négatives tant pour l'assuré que pour l'assureur. Ce type d'occurrence, bien au delà du strict « dédommagement » (= somme d'argent versée à l'assuré), peut être à l'origine d'une relation

<sup>114</sup> On est ici proche de la notion d'*affectio societatis*, terme juridique désignant l'intention qui préside à la formation du lien entre les personnes qui ont décidé de participer au capital d'une société. L'*affectio societatis* suppose deux conditions :

- l'intention de s'associer : volonté de travailler ensemble et d'assurer le bon fonctionnement de la société,  
- une collaboration égalitaire : tous les partenaires ont les mêmes droits et obligations.

Dans ce type d'engagement, la dimension intentionnelle des parties prenantes est prépondérante, au-delà des dispositions purement contractuelles. L'*affectio societatis* induit l'idée supplémentaire d'un engagement, d'une traduction de ces valeurs dans l'action.

<sup>115</sup> Notons ici, qu'il s'agit de relations entre les élus des sociétaires et non entre tous les sociétaires d'une mutuelle.

privilégiée de confiance, entre le bénéficiaire et son assureur, représentant d'une organisation de solidarité.

Ainsi, le contrat d'assurance peut être vu comme la rencontre d'une promesse et d'une confiance. A ce titre, il apparaît comme potentiellement propice au développement de valeur de lien, mais il convient de souligner le contexte singulier dans lequel s'instaure cette relation, celui d'un sinistre qui apparaît, aussi paradoxal que cela puisse sembler, néanmoins propice à l'instauration de cette relation.

Nous appuyons ces arguments par l'analyse des traits de la postmodernité, soulignant le caractère « fragmenté » de la vie sociale contemporaine et le cloisonnement des diverses sphères de vie des consommateurs ; cela est bien illustré par la « métaphore de la connexion » (Thompson and Coskuner-Balli, 2007 : 140). En effet, chacun est libre de se référer à un héritage culturel, sans pour autant y être lié ; mais chacun est à la recherche de connexions avec autrui afin de pallier le sentiment de perte de repères.

Cette quête de connexion peut trouver un écho favorable au sein des valeurs mutualistes et de leur ancrage dans les pratiques sociétales. Ainsi, le potentiel de valeur de lien que recèlent les entreprises d'assurance mutualistes apparaît comme une réponse à cette aspiration à l'établissement de nouvelles connexions.

## Chapitre 6. METHODOLOGIE : UNE DEMARCHE D'ENQUETE

Suivant l'évolution de nos modes de consommation, les disciplines du marketing sont le siège de transformations profondes (Belk, Bahn et Mayer, 1982 ; Hirschman, 1983) induisant à leur tour de nouvelles adaptations des champs de recherche (Girod-Séville et Perret, 1999). Les transformations actuelles se marquent par l'adoption d'orientations de recherche tenant compte des effets de contexte, de la subjectivité et de la dimension expérientielle, de l'hétérogénéité des comportements individuels...

En termes de méthodologies de recherche, le choix est également vaste. Yanow (2006) identifie plus de trente méthodes et, précise-t-elle, la liste n'est pas exhaustive et le nombre d'articles académiques portant sur les méthodologies de recherche est en constante progression (Denis et Czellar, 1997) afin de répondre aux besoins des chercheurs (Bergadaà et Nyeck, 1992).

Notre travail sur la valeur de lien s'inscrit dans un contexte novateur puisque le marketing, discipline située à l'interface entre l'entreprise, son marché et l'individu, entre l'économie et la sociologie, n'a guère abordé notre sujet, si ce n'est à l'occasion de l'étude des communautés de marque.

La valeur de lien, comme nous l'avons déjà souligné, ne prend corps que dans l'interaction entre des personnes. Elle est co-construite par les parties prenantes, elle est non instantanée et demande du temps pour se révéler, elle est malaisément formalisable (Cova, Rémy, 2001). Cette valeur de lien, conçue et créée dans des rapports établis entre des personnes, a pour caractéristique principale la subjectivité. Par voie de conséquence, les interactions entre les individus eux-mêmes, ou avec l'entreprise avec laquelle ils sont en prise, ne cessent d'évoluer. Ce mouvement incessant peut paraître imperceptible à première vue mais n'en reste pas moins profond. La compréhension de cette dynamique des rapports est donc au cœur de notre démarche et l'interprétation faite des témoignages vécus doit nous permettre d'y accéder.

C'est pourquoi nous avons opté pour une stratégie partant « du bas », c'est-à-dire du terrain, fondée sur une méthodologie d'enquête, dans une démarche d'allers et retours entre terrain d'enquête, reconstruction et modélisation (Glaser et Strauss, 1967).

Dans un premier temps (section 1) nous présenterons la problématique et les questions de recherche qu'elle sous-tend. Puis nous justifierons et expliciterons notre démarche d'enquête (section 2) ainsi que l'analyse des données en termes de méthode, de description et d'interprétation (section 3).

## Section 1. Problématique et questions de recherche

A partir des considérations développées au cours des précédents chapitres, nous pouvons formuler notre problématique de recherche dans les termes suivants :

**« Les entreprises d'assurance mutualistes peuvent-elles encore mobiliser la valeur de lien en vue de réaffirmer leur identité d'institution démocratique, et rester des acteurs pertinents dans le champ concurrentiel exacerbé du secteur de l'assurance, dans un environnement sociétal en évolution rapide ? »**

Nous venons de voir que ces entreprises sont imprégnées d'une histoire spécifique et de valeurs qu'elles se sont forgées en réponse à la quête de nouvelles connexions exprimées par nos contemporains. Elles ont mobilisé la valeur de lien pour y répondre, mais ont-elles encore aujourd'hui la capacité de « *rejouer le coup de la valeur de lien* », sachant que leur sociétariat s'est transformé tant dans sa composition que dans ses aspirations ?

Il y a nous semble-t-il plusieurs signaux favorables.

- Tout d'abord, une demande de valeur de lien est exprimée par la société, mais en des termes inédits ; la question est de savoir si l'entreprise mutualiste veut mobiliser cette valeur comme d'un levier de développement, ainsi qu'elle a su le faire par le passé.
- Ensuite, les études les plus récentes sur la consommation, notamment *la Consumer Culture Theory*, s'appuyant sur les « *aspects socioculturels, expérientiels, symboliques et idéologiques de la consommation* » (Arnould et Thompson, 2005 : 868), suggèrent que les Mutuelles peuvent concourir à une offre renouvelée de lien social sur les trois plans de :
  - la réconciliation entre le client et le sociétaire : c'est un enjeu d'identité,
  - l'implication concrète des « clients/sociétaires » dans la vie de leur Mutuelle : c'est un enjeu de gouvernance,
  - l'ouverture des Mutuelles aux valeurs de la société civile : c'est un enjeu d'engagement et de représentativité.

Notre recherche, en s'intéressant à « l'histoire de vie » entre le sociétaire et sa Mutuelle, portera plus spécifiquement sur la dimension interpersonnelle de la relation entre le sociétaire et le personnel en contact. Afin de mieux cerner cette histoire de vie, nous avons privilégié une méthodologie d'enquête. Celle-ci nous permettra de décrire, analyser et caractériser la valeur de lien, tant dans ses dimensions idéales que vécues, afin d'en dégager les nouvelles lignes de force de



développement du modèle de l'entreprise d'assurance mutualiste dans le contexte actuel de transformation sociétale.

Partant, notre problématique peut être sériée en deux questions de recherche qui constitueront une ligne directrice pour la présentation des résultats :

- 1) Notre première tâche consiste à identifier « l'objet lien » au sein de l'organisation mutualiste en vue de le qualifier. Ce travail préliminaire permet de dresser un premier état des lieux de la densité et de la spécificité des liens, d'identifier une typologie de liens en regard des catégories de personnes concernées, d'identifier les circonstances dans lesquelles la valeur de lien se révèle, afin d'en dégager une caractérisation.

La première question de recherche peut alors se formuler ainsi :

**« A partir de l'expérience vécue par les partenaires de l'échange, comment rendre compte de la densité des liens tissés au sein de l'organisation mutualiste et de ses dimensions spécifiques? Et dans quelles circonstances une valeur de lien émerge-t-elle ? »**

- 2) Notre deuxième niveau d'interrogation porte sur la valeur que l'on peut associer à ces liens : comment, à partir d'un travail d'interprétation des données, fondé sur notre travail d'enquête et l'étude de sources documentaires, peut-on décrypter le sens qu'elle revêt au sein des organisations mutualistes ? Il s'agit notamment d'apprécier la perception et la représentation que se font de cette valeur les différentes parties prenantes et d'identifier ce qui relève du discours et ce qui relève de la réalité.

La deuxième question de recherche peut alors se formuler ainsi :

**« Entre idéal et expérience vécue, quelle signification accorder à la valeur de lien au sein des organisations mutualistes et quelle représentation en ont les acteurs concernés dans un contexte de transformation sociétale ? »**

Enfin, dans le prolongement de cette deuxième question de recherche, se pose celle de la mobilisation de la valeur de lien en vue du renforcement du modèle mutualiste dans ce contexte de transformation sociétale. Ce questionnement nous conduira à réinterroger les fondements de l'entreprise mutualiste, à remonter aux sources des valeurs mutualistes, à comprendre comment ces valeurs s'y sont incrustées ; autrement dit à réinterroger les valeurs démocratiques qui ont forgé son identité.

## Section 2. L'enquête

### 2.1 Pertinence et place de l'enquête dans la démarche globale

Il convient évidemment d'adapter la méthodologie à l'objet même de cette recherche. Notre objet de recherche nécessite d'abord une méthodologie basée sur l'observation de terrain.

Ici, le chercheur devient instrument de collecte et d'analyse puisqu'il doit s'immerger au sein du phénomène étudié. Certains auteurs préconisent d'expérimenter de nouveaux protocoles de recherche d'ordre qualitatif et d'inspiration interprétative, comme l'introspection, la déconstruction<sup>116</sup>, l'herméneutique, pour ne citer que les plus importants.

Ces méthodologies ont été introduites en marketing par des auteurs comme Hirschman et Holbrook (1982) Hirschman (1986), Wallendorf et Belk (1989), Sherry (1995), mais également Arnould et Wallendorf (1994). Ces méthodologies récentes percolent progressivement en marketing où elles permettent d'étudier la consommation au sein de groupes, et notamment ce qui fait lien entre les individus.

Notre recherche étudie la dimension interpersonnelle de la relation, elle s'intéresse à « l'histoire de vie » entre l'assuré et le groupe Macif, à sonder ce qui, dans l'expérience personnelle de l'assuré et du salarié, relève de l'idéal ou du vécu ; d'où notre choix de méthodologies plus « intimistes » permettant de croiser des points de vue. Par ailleurs, nous avons déjà souligné que l'observation est une méthodologie qui a été très utilisée par les chercheurs pour étudier la valeur de lien.

Une méthodologie d'enquête nous est donc apparue comme la mieux adaptée car elle permet, à partir de données issues du vécu des personnes impliquées, d'apprécier ce qui se construit entre les acteurs. Si une posture compréhensive d'écoute est justifiée, il est aussi nécessaire de reconstruire les significations produites dans l'entretien grâce à un travail d'analyse (Demazière et Dubar, 2004[2007]) : Qu'est-ce que le sens d'un récit ? Comment le dégager par l'analyse d'un texte objectif, issu d'un récit oral ? (Demazière et Dubar, 2004[2007]).

Notre effort portera davantage sur le traitement du récit que sur les techniques de sa production. C'est pourquoi nous nous sommes concentrés sur l'importance à accorder à « la parole des gens », ou comme l'exprime de manière lyrique Le Quéau (2005 : 128) : « *le travail du chercheur est,*

<sup>116</sup> « La déconstruction est une méthode d'analyse postmoderne. Son objectif est de défaire toutes les constructions. La déconstruction prend un texte, révèle ses contradictions et hypothèses, ses intentions. Cependant, elle ne cherche pas à améliorer, réviser ou offrir une vision meilleure du texte » (Rosenau, 1991 : 11).

*autrement dit, comparable à celui de l'orpailleur qui doit extraire l'or d'une information de sa gangue narrative. »*

Comme le rappelle Cibois (2007 : 5) « *la procédure d'enquête est utilisée quand, dans un domaine donné, on se trouve confronté à une situation d'incertitude quant aux causes d'un état de choses.* »

La plupart des travaux sur l'organisation mutualiste accorde la priorité à la dimension contextuelle. On parle d'adaptation nécessaire à un environnement en mutation, on s'inscrit dans un processus, une évolution liée aux mutations économiques, technologiques ou sociologiques de systèmes qui s'imposent aux acteurs.

Telle est en effet la situation du groupe Macif qui traverse actuellement une période d'interrogations et de transformations (son projet d'entreprise s'en est largement fait l'écho), notamment celles portant sur la relation qui s'établit entre le groupe et ses sociétaires ; les enjeux en sont d'importance puisqu'ils sont de nature à la fois économique, identitaire et sociétale<sup>117</sup>. L'étude de la valeur de lien constitue une des pistes de réponses à ce questionnement. En s'intéressant « *au sens qui circule* » entre les personnes, l'enjeu de la valeur de lien est alors de saisir ce qui se construit entre les partenaires de l'échange ; cette construction concerne finalement l'ensemble des rapports sociaux établis au sein de l'organisation, et par conséquent, les dispositifs de gestion associés.

Notre démarche d'enquête privilégiant l'entretien compréhensif se réfère à des courants de pensée qui refusent la césure entre objectif et subjectif, entre individu et société (Kauffman, 2007) pour tenter d'appréhender la réalité de la structure sociale dans toute sa complexité. Norbert Elias (1991c) explique comment l'individu peut être considéré comme un concentré du monde social : « *il a en lui, structurée de façon particulière, toute la société de son époque* ».

Notre démarche se veut d'autant plus pertinente qu'elle se nourrit d'une comparaison progressive et permanente entre données différentes mais similaires, distinctes mais comparables : « *Ce n'est jamais d'une observation particulière, d'une donnée isolée, que procède la théorisation : c'est du mouvement permanent de comparaison, à tous les niveaux et entre toutes les données* » (Demazière et Dubar, 2004 [2007] : 54).

C'est à partir de cette vision dialectique et plurielle de la réalité issue des entretiens compréhensifs que nous pensons parvenir à caractériser les traits essentiels de la valeur de lien dans l'univers mutualiste, et à cerner les conditions de leur émergence.

Nous avons donc procédé à la collecte de données discursives traduisant les « direx » des personnes rencontrées. « *Pour autant, nous ne recueillons pas un matériau à exploiter, ce ne sont pas des*

---

<sup>117</sup> Rapport thématique du projet d'entreprise du groupe Macif (Août 2008).

« réponses » à des « questions », des mesures recueillies mais des épisodes en tant que tels» (Mounoud, 1997).

Il importe, non pas de reprendre ce qui est dit, ni même de donner au dire un sens qu'il n'aurait pas, mais bien de « reconnaître la 'nécessité' de la parole de l'enquêté quand il accepte la question, quand il ne coule pas sa réponse dans le moule de la question mais qu'il illustre le questionnement d'une réponse qui lui est propre, de sa place » (Mounoud, 1997). D'ailleurs la meilleure question n'est-elle pas à trouver à partir de ce que vient de dire l'enquêté ? Cette éthique de la rencontre qui lie le chercheur aux répondants correspond bien à notre conception d'une méthodologie qualitative. En conséquence, durant tout notre travail d'enquête, nous nous sommes efforcé de respecter les dires de ceux qui ont accepté de nous parler et de nous livrer quelques « tranches de leur vie ».

Afin d'être au plus près des expériences vécues et du contexte auxquelles elles se réfèrent, nous avons mis en œuvre une méthode de double analyse de contenu des données, par un balayage horizontal conduisant à une structuration, à une classification, et par un balayage vertical conduisant à « donner sens au discours ». Cette méthode présente l'intérêt d'associer perspective collective *extérieure* et perspective individuelle *intérieure*, en vue de mieux appréhender « l'objet lien » dans sa complexité.

## 2.2 Méthode de collecte des données

### 2.2.1 *La population étudiée*

#### 2.2.1.1 *Constitution du groupe exploratoire*

Comme l'expliquent Demazière et Dubar (2004) le premier niveau est celui des « groupes », des ensembles concrets que le chercheur choisit d'observer, des « terrains » où il décide d'aller recueillir ses premières données : « le critère principal **devrait** être celui de la 'pertinence théorique' » (Demazière et Dubar, 2004 : 54). **Devrait**, d'autres critères viennent en interférence avec ce critère.

Compte-tenu du caractère multiforme et subjectif du concept de valeur de lien, notre premier objectif a été de constituer un *groupe exploratoire* de la population des salariés de la Macif et des sociétaires tenant compte de la diversité des profils, des fonctions, des niveaux d'ancienneté et des spécificités régionales. Le choix d'un « groupe exploratoire » se justifie en regard du mode compréhensif selon lequel nous menons nos entretiens. Ainsi, Kaufmann (2007 : 44) précise que

« dans l'entretien compréhensif, plus que de constituer un échantillon, il s'agit plutôt de bien choisir ses informateurs ».

En effet, conformément aux recommandations pour les recherches qualitatives (Glaser et Strauss, 1967 ; Spiggle, 1994) nos informateurs n'ont pas été choisis selon des critères de représentativité statistique mais de représentativité qualitative (Miles et Huberman, 1994 [2003]).

Dans un premier temps, nous avons défini les profils souhaités de nos informateurs. Dans la pratique, la désignation et la sélection ont été réalisés directement par les directeurs des régions retenues, sur la base d'un cahier des charges que nous leur avons remis. C'est ainsi que, grâce à la collaboration des directeurs de régions, nous avons pu réaliser quarante neuf entretiens entre les mois d'octobre 2006 et avril 2007. Ils ont été menés dans six des onze régions Macif.

La répartition en est la suivante :

### 1) Des personnels (salariés du groupe Macif) en contact direct avec les assurés, à savoir :

- a) les conseillers réseau en point d'accueil (physique et téléphonique -téléconseillers-), présentant différents niveaux d'ancienneté dans leur fonction, exerçant dans des points d'accueil d'importances variées.

Interroger en direct ces conseillers nous permet :

- d'être à la source de la relation qui s'établit entre la Macif et ses sociétaires, évitant ainsi les éventuels biais liés à l'influence des discours en provenance du siège,
- d'appréhender les différents types de liens que le conseiller réseau tisse dans ses relations quotidiennes avec les sociétaires (commercial, social, de service, militant *via* la mise en avant des valeurs mutualistes, ...).

- b) Les personnes en charge du service après-vente, présentant également différents niveaux d'ancienneté.

Interroger en direct cette population nous permet d'apprécier la manière dont le sinistre est géré, depuis la prise de contact initiale jusqu'à sa résolution ; il s'agit là d'une étape fondamentale dans la pérennisation de la relation entre le sociétaire et sa Mutuelle.

### 2) Des assurés de la Mutuelle, à savoir :

- a) des sociétaires présentant des profils diversifiés ; nous avons ainsi interrogé :
- des délégués en charge d'une délégation régionale ou nationale, afin d'appréhender la dimension plus politique de la relation,

- de simples sociétaires, c'est-à-dire liés uniquement par un contrat d'assurance à leur Mutuelle (anciennetés variées, de moins d'un an à plus de dix ans),
  - des sociétaires vis-à-vis desquels la Macif a mis en place une action spécifique de solidarité (handicapés, bénéficiaires du Fond de Solidarité, bénéficiaires d'une prestation de chômage)<sup>118</sup>.
- b) des clients -non sociétaires- des filiales du groupe (Mutavie<sup>119</sup> et Macifilia<sup>120</sup>), afin de percevoir une autre sensibilité dans la relation établie avec le groupe.

*Remarque :*

Nous seront amenés à désigner chacune des catégories de répondants selon une appellation de convenance rappelée en Figure 7. Les sociétaires bénéficiaires d'une action de solidarité, à savoir le « fonds de solidarité » seront dénommés « Sociétaires Fonso ».

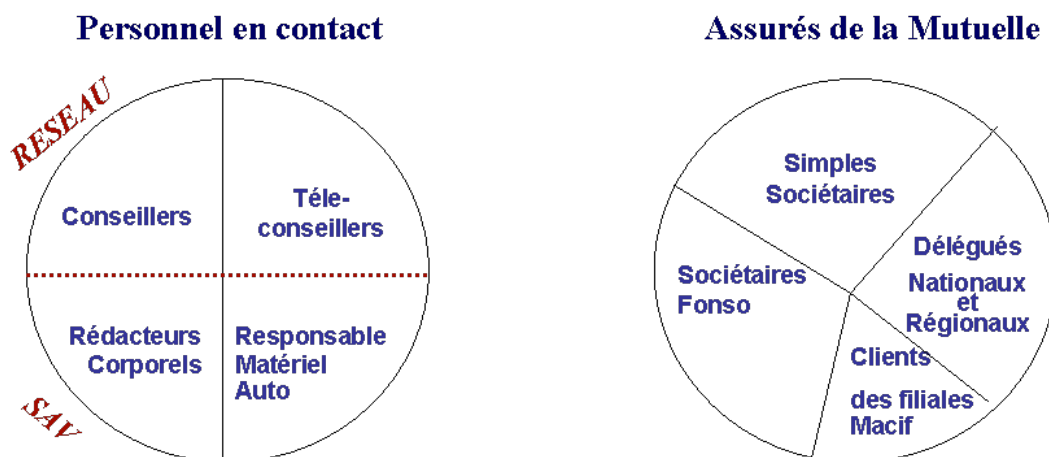


Figure 7: Composition du groupe exploratoire

### 2.2.1.2 Mise en place et procédure de sélection

Les enquêtés ont été nominativement désignés par le Directeur de Région (ou son collaborateur). Ils ont été préalablement contactés et informés de l'objectif de l'étude ; après accord, nous les contactons pour convenir des modalités de l'entretien. (A l'issue de l'interview, nous remettons à chaque répondant un *petit cadeau* pour le remercier de sa collaboration à l'étude).

<sup>118</sup> Cf. détail dans le paragraphe « Une implication solidaire et responsable dans l'économie sociale » page 192.

<sup>119</sup> Filiale Assurance Vie et Épargne.

<sup>120</sup> Filiale Assurance des PME-PMI (professionnels indépendants), et transports.

Dans le cadre de la « *grounded theory* » (ou *théorie enracinée dans les faits*), l'échantillon initial (49 répondants) s'est progressivement étoffé au cours de l'enquête (Glaser et Strauss, 1967 ; Miles et Huberman, 1994). Nous avons ainsi intégré en cours d'enquête des « responsables matériel auto » (personnels en contact) et des clients de la filiale Mutavie, recherchant davantage une diversité de cas qu'une meilleure représentativité statistique.

Les entretiens se déroulent soit dans les bureaux des directions de région, soit dans des bureaux d'accueil, mais systématiquement dans de strictes conditions de confidentialité. L'accueil nous a été généralement très favorable ; seules quelques personnes ayant accepté l'entretien se sont montrées réticentes, arguant d'emblée que « *de toutes façons mes relations avec la Macif sont bonnes* ». D'une manière générale, les répondants se sentent concernés par le thème de l'enquête et s'investissent dans l'échange.

Remarque :

*Nous aurions souhaité pouvoir prolonger les entretiens, notamment avec les conseiller en point d'accueil physique afin d'observer plus finement les modalités de leur interaction avec des sociétaires. Mais afin d'éviter tout risque de suspicion de contrôle de leur activité, nous y avons renoncé.*

Le choix de six régions Macif<sup>121</sup> a été préconisé par la Présidente de la région Ile de France (et Présidente de Campus Macif), ainsi que par le Secrétaire Général du groupe Macif, également en charge du projet d'entreprise, en raison de leur bonne connaissance des structures régionales. Les critères de choix sont motivés par une volonté de '*représentativité*' : rayonnement économique, développement du sociétariat, spécificités régionales (notamment en régions Nord Pas-de Calais : difficultés économiques aigues, et Provence Méditerranée : taux de sinistralité automobile le plus élevé).

Soulignons d'emblée que les répondants se sont dans la grande majorité des cas déclarés satisfaits de leurs relations avec leur Mutuelle<sup>122</sup>. S'agit-il d'un biais lié au choix du groupe exploratoire ? La qualité du lien se mesure en effet aussi à l'aune d'insatisfactions observées notamment lors

<sup>121</sup> Il s'agit de la région : Nord pas de Calais, Val de Seine Picardie, Centre Ouest Atlantique, Ile de France, Rhône Alpes, Provence Méditerranée.

<sup>122</sup> Nous n'avons rencontré qu'un seul sociétaire insatisfait (en termes de personnalisation de services, mais fidèle pour des raisons économiques).

« d'incidents critiques »<sup>123</sup> jugés mal résolus et ayant conduit le sociétaire à quitter le groupe Macif.

Inversement, nous n'avons pas non plus eu à faire à des sociétaires qui auraient été radiés suite à une initiative du groupe Macif.

## 2.2.2 *Recueil des données*

### 2.2.2.1 *L'entretien semi-directif*

L'objet de notre recherche portant sur le lien entre les acteurs de la relation, il nous est apparu nécessaire de pouvoir croiser leurs points de vue. C'est ce que nous avons fait en privilégiant l'entretien individuel, qui nous est apparu comme la méthode de recherche la plus appropriée au regard des objectifs assignés à notre recherche.

Différentes techniques d'entretien peuvent être envisagées.

Tout d'abord, *l'entretien directif* qui ne nous apparaît pas approprié, parce que le guide d'entretien se substitue à l'enquêteur, l'éloignant de l'authenticité de l'enquêté et qu'il aura tendance à envisager le terrain sous un angle préconstruit. Ensuite, un guide trop fermé va placer l'enquêté dans une position de répondant, suscitant des réactions « artificielles ». Enfin, il enferme l'enquêteur dans un seul sujet, et empêche d'explorer des thèmes connexes. Cette façon d'aborder notre enquête non seulement serait en contradiction avec l'éthique que nous revendiquons mais ne pourrait correspondre à l'étude de la valeur de lien, sujet transversal pour la plupart des répondants. De plus, ce sujet est chargé d'émotion, de pudeur, ..., dimensions qui ne peuvent faire l'objet d'un questionnement fermé.

Nous n'avons pas non plus retenu *l'entretien en profondeur*, car le caractère « d'objet fuyant » que revêt la valeur de lien nécessite l'ouverture de plusieurs thèmes facilitant l'expression du répondant.

De même, la méthode des *entretiens de type phénoménologique*, propres aux études qualitatives inscrites dans une logique de découverte, ne nous semble pas non plus adaptée. En effet, le

---

<sup>123</sup> On appelle « incident critique » tout événement venant affecter la relation (dans le contexte de l'assurance il s'agit de la survenue d'un sinistre), et dont la réponse apportée par l'entreprise (satisfaisante ou non) sera révélatrice de l'importance de la qualité attendue du service rendu ou de la relation. Les implications sur la pérennisation de la relation sont clé.



répondant se focalise alors sur une expérience vécue qu'il est amené à décrire. Cette méthode nous est apparue « réductrice » en ce sens qu'elle ne nous aurait pas permis de resituer différents vécus individuels.

Par conséquent, conformément à nos objectifs de recherche, nous avons privilégié les entretiens déclaratifs et nous avons procédé, sous la forme *d'entretiens semi-directifs*, à un recueil de données large et diversifié.

L'entretien semi-directif permet, à notre sens, d'allier à la fois l'homogénéité minimale de l'information autour de thèmes prédéfinis et l'ouverture nécessaire à toute démarche de découverte. Le guide d'entretien que nous avons élaboré se compose essentiellement de questions ouvertes à partir de thèmes généraux. Il a été construit à partir des enseignements retenus sur l'état de l'art de la valeur de lien et en fonction de ce que nous souhaitons observer, à savoir : comment se tissent les liens entre le sociétaire et sa Mutuelle ? Qu'est-ce qui crée l'« alchimie de la relation » ? Quels sont les moments clé de la relation susceptibles de créer de la valeur de lien pour le sociétaire dans le cadre du contrat ? Quelle en est l'origine ?

Nous avons tout d'abord réalisé deux entretiens pilotes en région Ile de France, afin de tester la méthode. Ceux-ci n'ayant révélé aucun problème de recueil des interviews, nous avons ensuite développé deux grilles d'entretiens : l'une pour les assurés (sociétaires et clients des filiales) et l'autre pour les personnels en contact (du réseau et du service après-vente).

Le lecteur trouvera en Annexe 6 (page 415) la présentation des *guides d'entretiens* utilisés

- Pour les personnels en contact, nous avons plus spécifiquement cherché à comprendre :
  - la manière dont ils gèrent les relations avec leurs sociétaires (au-delà du professionnalisme, instaurent-ils un climat de confiance, d'amitié, prennent-ils du temps, favorisent-ils l'interaction, les entretiens sont-ils formels ou informels ?) ;
  - quel est le degré de proximité qu'ils entretiennent avec les sociétaires (par exemple, les connaissent-ils personnellement ?) ;
  - quels sont les types de problèmes qu'ils rencontrent et la nature des désirs ou frustrations formulés le plus fréquemment par les sociétaires (s'agit-il de problèmes financiers, relationnels, personnels, de conseils, éthiques, ... ?) ;
  - quels sont les incidents qui les ont le plus marqués, comment ils les ont gérés ;<sup>124</sup>

<sup>124</sup> Concernant la gestion des incidents, nous mobiliserons ici la notion « d'incident critique » puisque dans le contexte de l'assurance elle se traduit par la survenue d'un sinistre qui peut-être soit matériel, soit corporel ; ces derniers étant traités par deux catégories de personnel différents (responsable matériel auto ou rédacteur corporel). L'appréciation

- sur quels critères, quels codes ou leviers s'appuient-ils pour créer et entretenir une relation privilégiée avec leurs sociétaires (mise en avant des valeurs mutualistes, l'empathie, la complicité, l'individualisation des rapports, des gestes symboliques, la co-création, ...);
  - si les sociétaires s'expriment sur la qualité des liens entre eux et le groupe Macif.
- Pour les assurés nous avons cherché à :
    - analyser le contexte dans lequel la relation a été initiée (pourquoi le groupe Macif ?) et s'est construite (historique);
    - comprendre comment se sont passées les dernières relations avec le groupe Macif en termes de ressenti, d'émotions, de vécu, et sous quelle forme (face à face, téléphone, internet, réunions d'information...);
    - connaître les évènements qui les ont marqués (positivement ou négativement) et pour quelles raisons;
    - évaluer leur degré d'attachement aux valeurs mutualistes et leur engagement concret en vue de les promouvoir;
    - évoquer avec eux les problèmes qu'ils ont rencontrés, comment leur Mutuelle les a réglés, quelles satisfactions ou frustrations en ont-ils retiré ?
    - connaître leur avis sur la qualité des relations avec le groupe Macif, et notamment avec les délégués (les connaissent-ils ? Que retiennent-ils de leurs actions et leur aptitude à créer un sentiment d'appartenance ?);
    - savoir s'ils ont eu l'occasion de rencontrer d'autres sociétaires. Si tel est le cas, dans quel contexte, et quelle perception du groupe Macif leur en est-il donné ?
    - détecter ce qui est créateur de lien – ou qui pourrait le devenir (engagement sociétal, éthique relationnelle, offre sociale, assistance, avantages financier, ...).

Chaque grille d'entretien comporte des adaptations en fonction du profil individuel des enquêtés. Plus particulièrement, nous avons cherché :

- pour les délégués régionaux et nationaux, à approfondir leurs motivations à devenir élus de sociétaires, leur implication (syndicale ou politique) et leur engagement social dans leur région d'élection, la manière dont ils développent et cultivent un lien privilégié et un

---

de la gravité du sinistre est subjective pour le sociétaire et ses attentes en termes de soutien psychologique, d'écoute, d'empathie, de réactivité, de procédure, d'indemnisation, de qualité relationnelle sont des moments déterminants dans la création d'une valeur de lien.

sentiment d'appartenance avec leurs sociétaires, et quelle représentation ils ont du mutualisme aujourd'hui.

- pour les sociétaires bénéficiaires d'une prestation de solidarité, à évaluer l'impact de cette assistance sur leur relation avec la Macif (en termes d'attachement, d'émotion, de fidélité, de prosélytisme ...), ainsi que la perception qu'ils ont de cette assistance.

Chacun des entretiens a une durée comprise entre 20 minutes et 1h30.

Il pourra nous arriver de compléter ce questionnement par l'ajout d'autres interrogations en cours d'entretien. En effet, comme le soulignent Baumard et al (*in* Thiétard, 2003 : 237) « *la flexibilité du chercheur est un élément clé du succès de la collecte de données par entretien* ».

#### 2.2.2.2 Une éthique de la relation

Le chercheur étant le principal vecteur de collecte et d'analyse des données, il convient de préciser les rapports qu'il entretient avec son terrain d'enquête. Il est aujourd'hui admis que les traits de caractère du chercheur influencent sa relation avec son terrain et donc la qualité de son interprétation (Clifford, 1988 ; Favret-Saada et Contreras, 1981). En effet, mener une telle recherche enracinée dans les faits nécessite une implication du chercheur en tant que partie prenante du processus (Lincoln et Guba, 1985).

De même, la manière de mener les entretiens relève également de la démarche «compréhensive». Ainsi, concernant l'utilisation de la grille d'entretien, l'état d'esprit dans lequel nous menons nos interviews suppose que cette grille ne soit là que « *pour faire parler les informateurs autour du sujet, l'idéal étant de déclencher une dynamique de conversation plus riche que la simple réponse aux questions tout en restant dans le thème. En d'autres termes : d'oublier la grille* » (Kaufmann, 2007 : 44, 45).

Un dernier point enfin, concernant notre relation avec nos informateurs : nous n'avons pas suivi cette conception classique des entretiens qui préconise le maximum de distance avec les interviewés. Au contraire, nous pensons que la proximité n'est pas nécessairement porteuse de biais : « *Rien ne sert de s'effacer, de regarder de biais, de baisser les yeux, de prendre un air modeste, de se faire oublier, nul ne croira que vous n'avez pas d'opinion sur le sujet qui vous occupe, ni préférence aucune* » (Gotman, 1985, cité par Kaufmann, 2007 : 53).

Nous pensons avoir ainsi créé une certaine complicité tant avec les personnel en contact qu'avec les sociétaires, facilitée par notre propre statut de salariée de la même Mutuelle. D'ailleurs, certains entretiens ont été réalisés sur le mode du « tutoiement ». Une telle situation constitue une situation propice à des échanges fructueux et approfondis sur un mode souvent chaleureux.

### 2.2.3 *Nature des données*

Selon Pellemans (1999 : 23), les méthodes de recherche de type qualitatif présentent trois avantages distinctifs : elles sont souples et flexibles, leur mise en œuvre est peu coûteuse, enfin elles permettent de traiter de manière globale les différents aspects d'un problème.

Notre travail de recherche repose sur des données de différentes natures issues pour l'essentiel d'entretiens complétés par de l'observation « non participante » et l'analyse de documents. Ces trois sources d'information sont présentées ci-dessous.

#### 2.2.3.1 *Les entretiens*

Ils ont été réalisés dans le cadre de l'enquête proprement dite. Il s'agit d'entretiens semi-directifs qui constituent la base de l'interprétation des données. Ils ont tous été réalisés en face à face, à l'exception de deux entretiens réalisés par téléphone. Ils ont été intégralement retranscrits par une société extérieure. Au total le corpus est constitué de 750 pages (interventions du chercheur incluses). Ces données ont été « retranscrites au kilomètre » et nous n'avons employé aucun système complexe de codification ; nous avons donc suivi les principes généraux de l'analyse de la conversation, compte-tenu notamment de la densité de notre corpus de données pour laquelle elle est adaptée (Sitz, 2006). Pour rester fidèle à cet *art de la rencontre* et afin de respecter l'authenticité de la parole des gens et le contexte d'énonciation, le style des données écrites n'a pas été expurgé. En particulier, afin de mieux rendre compte de l'interaction chercheur-répondant, les tics de langage, l'usage de mots familiers, les répétitions, les hésitations ... ont été conservés. Les entretiens ont été réécoutés à plusieurs reprises, notamment lors de l'interprétation des données : Les silences, les émotions, les intonations, imperceptibles à l'écrit, constituent des éléments complémentaires éclairant le contexte de l'entretien.

Ces entretiens ont quelquefois été complétés par des conversations informelles sur le terrain, notamment avec des managers d'équipe de l'activité commerciale ou de gestion. Leur contenu a été inclus directement dans nos notes d'observation. Il est en effet difficile de les distinguer du travail de terrain car ces deux sources de données s'éclairent mutuellement. Elles ont donc fait l'objet d'un traitement similaire à celui des entretiens que nous avons réalisés.

### 2.2.3.2 La participation à la vie de l'organisation

Rappelons tout d'abord que notre statut au sein du groupe Macif a évolué<sup>125</sup> :

*« Je suis arrivée en qualité de chercheur extérieur en CDD en 2005, et je suis maintenant salariée du Groupe depuis juillet 2008 au sein de la structure Campus en qualité de responsable d'un pôle recherche créée à cet effet. Cette nouvelle fonction confirme la volonté du chercheur et du Groupe de conserver une dimension académique dans la structure.*

*J'ai donc vécu une acculturation progressive de la Macif, de par mes contacts avec les salariés, le projet de conférences prospectives en économie sociale dont j'ai eu la responsabilité, et la participation à des groupes de travail du projet d'entreprise. De cette manière j'ai travaillé la « pâte culturelle » de la Macif, ce qui est en quelque sorte le propre de l'ethnologue. Dans ce sens, il ne s'agit pas d'une enquête stricto sensu. Il s'agit d'une enquête vécue de l'intérieur dans un double mouvement d'immersion et de recul ».*

Dans le cadre de l'enquête proprement dite, nous n'avons pu être témoin direct d'interactions entre salariés et sociétaires que de manière anecdotique et ponctuelle lors des entretiens. De ce fait, nous nous sommes davantage attachés à observer l'environnement de travail des salariés (agences) et les lieux dans lesquels se sont déroulés les entretiens. Ainsi, dans nos notes d'observation nous nous sommes efforcés de retracer de la manière la plus complète possible cette dimension contextuelle et expérientielle. Ces données nous permettent de (re)contextualiser l'interprétation des données suite aux entretiens. Ce recul pris par rapport à l'interaction physique avec nos répondants nous a permis dans une certaine mesure de décentrer notre observation et de tempérer notre empathie avec le terrain. Ces conditions ont peut-être permis de limiter certains biais d'interprétation.

Remarque :

*Nous n'avons pas jugé utile de prendre des photos des différents lieux d'interviews, estimant que de tels documents sont sans rapport avec le cadre de notre recherche.*

*Néanmoins, à l'occasion des entretiens que nous avons réalisés dans les six régions Macif, nous avons pu constater, d'une part l'absence de cohérence entre l'esthétique et le « design » des différents bureaux dans lesquels nous avons été accueillis, et d'autre part l'absence de mise en avant des valeurs mutualistes (par exemple, affiches,...). De ce fait, d'un strict point de vue visuel et de l'atmosphère, l'accueil peut paraître neutre et sans relief. Or de nombreuses études attestent de l'impact positif d'un environnement étudié, voire « théâtralisé » sur l'implication des consommateurs. Cet élément est d'autant plus important à souligner que la majorité des assurés (hors élus) ne sont pas tant liés à leur*

<sup>125</sup> Nous utilisons le « je » dans la première partie de cette description de l'évolution du statut au sein du groupe Macif. Il apparaît artificiel d'utiliser le « nous » dans cette situation.

*Mutuelle pour ses valeurs mutualistes que pour les tarifs qu'elle pratique. Cette fidélité, de type « consumériste » risque d'être fragile sur la durée et le Groupe aurait intérêt à valoriser le design et l'esthétique des ses points d'accueil et y promouvoir ses valeurs.*

Autrement dit, il serait opportun de « produire de l'expérience sur le lieu de vente » comme le suggèrent de nombreux auteurs (Pine et Gilmore, 1999, Holbrook, 1999 ; Filser, 2002).

### 2.2.3.3 Les documents

Après les entretiens et les observations, l'étude de documents complète l'ensemble de nos données. Il s'agit principalement :

1. De documents produits lors de travaux réalisés dans le cadre du projet d'entreprise du groupe Macif<sup>126</sup> au cours des années 2007 et 2009, et dont les restitutions portent sur :
  - a) La production des cinq cahiers d'animation destinés aux responsables des commissions en charge des ateliers, dédiés aux cinq thèmes du projet d'entreprise (pour mémoire, ces thèmes concernent (a) Alliances et coopérations économiques, (b) Comprendre les sociétaires/clients, (c) Relations du groupe avec les sociétaire-client, (d) Structuration et pilotage du groupe, (e) Mouvement mutualiste, gouvernance et doctrine, et mobilisant des salariés et des élus).
  - b) Les tables rondes animées par la société d'études *GMV Conseil* entre novembre et décembre 2007 sur le thème « La parole aux sociétaires ». Nous présentons en Annexe 7 une synthèse du contexte, des objectifs et de la méthodologie.
  - c) Des analyses sémiologiques réalisées par la société *Signes&Sens*, à partir des discours recueillis entre février et avril 2008 sur le forum des sociétaires « *Participez au projet Macif* » (disponible sur le site internet du groupe Macif).
  - d) Le texte du projet d'entreprise (adopté le 6 février 2009 à Chantilly).
2. d'études complémentaires internes et externes concernant le fonctionnement du Groupe :
  - a) textes amendés et DVD du premier congrès des cadres de la Macif 2006,
  - b) rapport Vigéo 2005<sup>127</sup>

<sup>126</sup> Cf. « Le lancement du projet d'entreprise du groupe Macif » page 195.

<sup>127</sup> Vigéo est une agence de mesure de la responsabilité sociale en Europe. Vigéo évalue l'engagement des organisations (entreprises, administrations, collectivités ....) sur les objectifs de responsabilité sociale, c'est-à-dire en matière environnementale, sociale/sociétale et de gouvernance. L'agence identifie les risques extra-financiers auxquels les entreprises et autres organisations sont exposées, et leur niveau de maîtrise par le système managérial.

3. de documents de référence :
  - a) Statuts
  - b) Projet Mutualiste (2005)
  - c) Charte de partenariat (2005)

Enfin, nous nous sommes également appuyés sur les enseignements retirés des conférences prospectives en économie sociale que nous avons lancées en 2007-2008.

### Section 3. L'analyse des données : conserver la richesse des données tout en les interprétant

Conformément à la logique compréhensive qui nous sert de guide, la méthode d'analyse retenue s'attachera donc à faire émerger les résultats des données et non à leur imposer un cadre prédéfini. Baumard (1996) parle de relation, et même parfois de « *liaison orageuse* » entre le chercheur et les données ... Même si la relation à notre terrain d'enquête n'a pas été difficile (elle a même été plutôt facile, voire quelquefois chaleureuse !), le chercheur étant l'instrument principal de la recherche, il est pris dans le phénomène étudié, et se trouve enchâssé dans le processus de sélection et d'analyse des données. En effet, l'analyse qualitative des données s'inscrit dans un processus itératif proche de celui de la « théorie enracinée » (Glaser et Strauss, 1967 [1999]) emmenant sans cesse le chercheur à retourner à ses sources.

Dans notre travail, la méthode d'analyse des données, de type qualitatif, est conduite en deux temps, nous parlerons de méthode de « double analyse » des données, horizontale et verticale.

#### 3.1 Une méthode de double analyse des données horizontale et verticale

L'état des connaissances concernant la valeur de lien ainsi que les esquisses de définitions proposées, nous apparaissent inopérantes dans le cadre de notre recherche. C'est pourquoi la mise en œuvre de notre démarche nous conduit à une « remise à plat » de la notion de valeur de lien, faisant provisoirement abstraction de l'existant, pour privilégier la « découverte » de la diversité des points de vue et y introduire un ordre fondé sur les matériaux recueillis. C'est à cette étape, comme l'indique Spiggle (1994 : 495) que « *l'analyste commence à intégrer la théorie en notant que dans les données, certaines conditions, contexte, stratégie et output tendent à se réunir* ».

Nous avons retenu une méthodologie de recherche « en deux temps » qui s'inspire des travaux de Bergadaà (2006a, 2006b) : ici, à partir d'une enquête sur le terrain et d'entretiens en profondeur, l'auteure vise à proposer un modèle articulé autour de dimensions qui permettent de comprendre comment « *les donneurs structurent leur image du don* » (2006a). Adoptant successivement dans chacun de ses travaux une analyse de type étique, puis émique<sup>128</sup>, l'auteure cherche à interpréter le

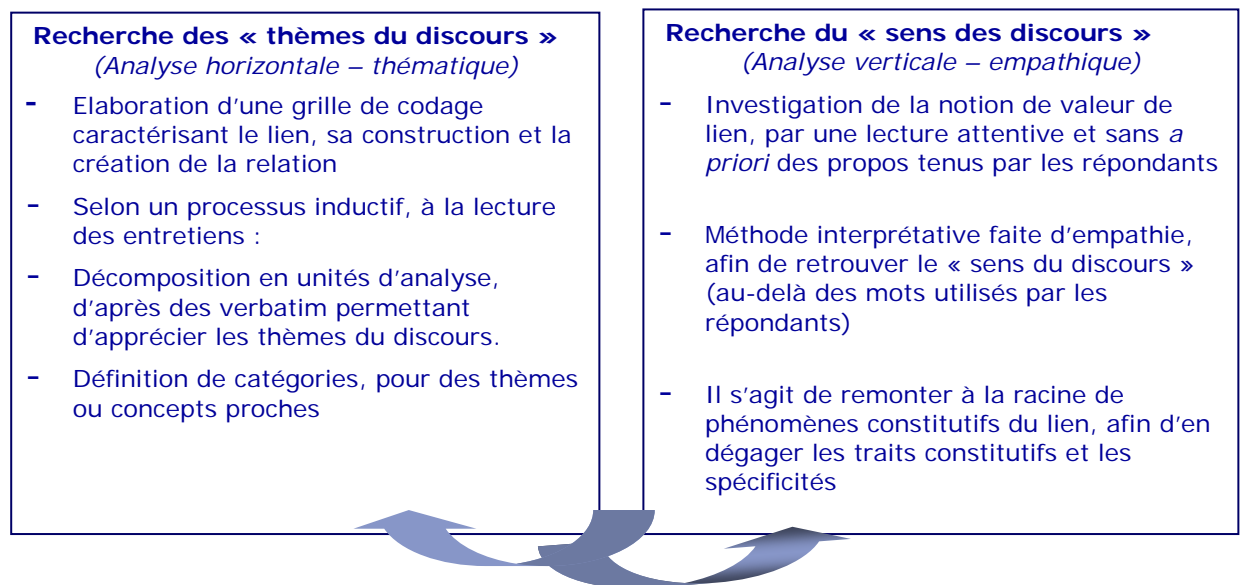
<sup>128</sup> Pour mémoire : « *l'emic est centré sur le recueil de significations culturelles autochtones, liées au point de vue des acteurs, tandis que l'etic repose sur des observations externes indépendantes des significations portées par les acteurs et relève d'une observation quasi éthologique des comportements humains.* [ ] Dans le monde des sciences sociales



sens et l'expérience que les individus ont de leur réalité : « *l'anthropologie, dans le contexte de la démarche ethnographique, distingue entre le modèle 'étique' que l'analyste propose pour construire son objet d'enquête et le modèle 'émique' construit grâce au premier pour rendre explicite ce qui est d'un point de vue cognitif et pragmatique pertinent pour des acteurs qui participent d'une pratique* » (Masquelier, 2005 : 79).

Concrètement, dans notre recherche nous avons retenu de cette double démarche : la dimension structurante de l'approche « étiqque », qui se traduira pour nous par le codage des données, et la dimension empathique de l'approche « éémique », qui nous permettra de comprendre et de rendre explicite ce qui est pertinent dans les propos des répondants.

Le schéma ci-dessous synthétise le processus de double analyse horizontale (les thèmes du discours) et verticale (le sens du discours) :



**Figure 8 : Présentation du processus de double analyse horizontale et verticale**

anglophones, *emic*, en particulier, est devenu synonyme de « point de vue de l'indigène », de « représentations populaires », de « signification culturelle locale » ; tandis qu'*etic* se référerait plutôt au point de vue externe, à l'interprétation de l'anthropologue, au discours savant. » D'après Sardan (de) J-P.O. (1998) « L'homme », Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales.

### 3.1.1 *Analyse horizontale : la dimension structurante et le codage des données*

Cette dimension de l'analyse a pour objet de dégager la présence de « l'objet lien » dans les propos des répondants, puis de structurer les diverses composantes qui le caractérisent. Garfinkel (1967) a développé une méthode proposant d'opter pour une position externe à l'objet de recherche à analyser. « *Il s'agit de replacer les opinions et vécus individuels dans le cadre de la réalité quotidienne de l'organisation. Les concepts élaborés sont, d'une part spécifiques au contexte et, d'autre part, réflexifs : l'activité trouvera son sens à la lumière de cette conceptualisation personnelle.* » (Bergadaà, 2006b : 95).

Nos guides d'entretien, organisés autour de thèmes à aborder, introduisent un « pré-codage », nous permettant de produire plus aisément une analyse thématique. Le codage des entretiens est une opération couramment employée lors de l'analyse qualitative : il constitue le point de départ de notre analyse basée sur l'induction de thématiques.

Les données, issues de la retranscription des entretiens, sont ensuite classées en unités d'analyse - ou unités de contenu. Les unités d'analyse ainsi identifiées sont principalement constituées de phrases, de morceaux de phrases, voire dans certains cas de paragraphes, regroupés au sein de *sous-corpus*.

Il s'agit ensuite de définir des catégories regroupant différentes unités d'analyse, proches en termes de concepts (Allard-Poesi et al, in Thiétard, 2003 : 455). Les opérations de codage et de catégorisation sont d'un usage classique dès qu'il s'agit d'opérer toute forme de « classification » ou de classement. C'est ce que nous rappelle Grawitz (1996 : 368 in Giordano, Conduire un projet de recherche, 2003 : 246) « *une des premières étapes du développement des sciences naturelles a consisté à classer les animaux, les plantes, en genre, type ou espèce, en fonction de leurs caractéristiques* », et ce, en vue d'atteindre un certain niveau d'abstraction. Les sciences sociales, se devaient aussi de « *mettre un ordre sur leur monde* ».

A cet effet, nous avons utilisé un logiciel d'analyse de données qualitatives commercialisé par la société Kynos, dénommé « Modalisa »<sup>129</sup>. Nous l'avons retenu parce que, contrairement à d'autres logiciels couramment utilisés en marketing ou en sociologie (Alceste, Spad-T et Sphinx Lexica), dont les fondements reposent sur de l'analyse automatisée<sup>130</sup> des données textuelles, « Modalisa » restitue le sens retiré du texte par son interprète. De ce fait, la polysémie des mots est respectée et peut être analysée (humainement) par type de cible, grâce au principe de la déconstruction des

<sup>129</sup> Références clients indicatives : ENS Cachan, 400 universités en sociologie, dont Paris VIII, Cité des Sciences et de l'Industrie, La Poste, Ag2R, l'Edhec Lille, Institut National de Recherche Pédagogique, ...

<sup>130</sup> Pour une analyse approfondie voir l'article de Guizon A.H. et Gavard-Perret M.L. (2004) « L'analyse automatisée de données textuelles en marketing : Comparaison de trois logiciels », *Décisions Marketing*, N° 36, 75-90.

textes<sup>131</sup>. De plus, ce logiciel permet de redéfinir au fur et à mesure de l'analyse, de nouvelles dimensions sans limitation du nombre de catégories.

Le codage des données est basé sur un processus inductif qui conduit « à condenser les données, via un processus de sélection, de transformation et de classement ». Ici, les thèmes que nous avons retenus sont issus d'un croisement entre données de la littérature en marketing (Rémy, 2000) et notre réflexion personnelle fondée sur la bonne connaissance que nous pensons avoir du groupe Macif. Afin de constituer chacun des *sous corpus*, les propos des interviewés ont ensuite été regroupés. Cette étape consiste à lire les entretiens retranscrits et à les décomposer par dimensions de manière itérative, en vue du traitement informatique par « Modalisa ».

### **3.1.2 Analyse verticale : la dimension empathique et l'interprétation du sens des discours**

Cette dimension verticale de l'analyse vise à « comprendre et interpréter le sens du discours » des répondants afin d'investiguer le lien vu « de l'intérieur ». Si, dans l'analyse précédente, nous avons adopté une démarche externe à l'objet analysé, dans ce second temps de l'investigation, nous privilégions « *une posture phénoménologique par laquelle l'observateur se place du point de vue de l'acteur, afin de comprendre le sens subjectif de l'action* » (Schutz, 1967, 1970 in Bergadaà, 2006b). Ce n'est plus l'objet lien dans ses dimensions caractérisées qui nous intéresse, mais ce qui, dans l'histoire personnelle de chacun des répondants a permis, au fil du temps, de créer, renforcer et pérenniser un lien, et de comprendre ce qui, aujourd'hui, reste de sa valeur.

Afin de comprendre «de l'intérieur» le phénomène étudié, nous privilégions une posture de compréhension par empathie des raisons individuelles qui guident chacun des répondants (Bergadaà, 1990, 2006 ; Hirschman, 1992). Grâce à ce processus inductif, nous cherchons à extraire de chaque entretien des éléments de synthèse qui éclairent les diverses composantes du relationnel qu'ont les répondants vis-à-vis de leur Mutuelle.

<sup>131</sup> Il s'agit de la sélection de portions de textes ou d'expressions extraits par répondant et attribués à chaque catégorie.

### 3.1.3 *Justification de la méthode d'analyse*

L'adoption d'une démarche de type « dual », combinant approche thématique et approche empathique, présente l'intérêt de porter un double regard sur une même population étudiée :

- l'approche thématique privilégie un niveau d'analyse horizontale au niveau collectif où « la population est envisagée comme une agglomération », afin de caractériser les différentes composantes du lien,
- l'approche par empathie privilégie un niveau d'analyse verticale qui conduit à rendre compte de chaque expérience. Le répondant est pris dans sa singularité. Il rend compte de son expérience, comprise comme un univers de vie. Cette approche permet d'extraire du sens des discours les conditions d'émergence et les traits dominants qui fondent la valeur de lien.

L'utilisation conjointe de ces deux méthodes est en cohérence :

- avec une recherche sur la valeur de lien qui n'est pas suffisamment *enracinée* dans la discipline marketing pour « *s'inscrire dans une démarche de résolution de puzzles, inhérente à la recherche normalisée* » (cf. Arndt, 1985). De plus, son caractère subjectif nécessite la mise en œuvre de méthodes d'analyse de type qualitatif, souples et itératives, qui se construisent, et se complètent dans le temps.
- avec l'état des connaissances sur le concept de valeur de lien, pour lequel nous avons montré l'insuffisance des méthodologies à caractère scientifique actuellement déployée. En outre, le matériau obtenu lors de la collecte des données est riche et renferme plusieurs thèmes souvent enchevêtrés, qui alourdissent le poids du travail d'analyse ; l'apport de logiciels est donc pertinent. Dans son utilisation la plus heuristique (cas de notre recherche) le codage soutient l'interprétation et suppose de travailler sur les liens entre catégories (Point, Voynet Fourboul, 2006 : 62).
- avec l'évolution des nouvelles formes de consommation éclairées en particulier par le courant de la *Consumer Culture Theory*, au sein duquel la valeur de lien a été identifiée comme un des concepts fondamentaux permettant de comprendre l'expérience de consommation. Rappelons que ce courant interprétatif se définit par son ontologie (la réalité est socialement construite, multiple, holistique et contextuelle), son épistémologie (la connaissance n'est pas issue d'un seul point de vue mais de l'expérience vécue et de la co-participation dans la recherche) et par une méthodologie innovante, généralement qualitative. C'est bien dans cet esprit que nous avons construit notre cadre d'investigation.

Nous synthétisons ci-dessous les déterminants principaux de notre méthode d'investigation (Tableau 11) :

Type d'analyse	Analyse horizontale thématique	Analyse verticale empathique
<i>Finalité de la recherche</i>	Caractériser la valeur de lien, à partir des données recueillies en vue de déterminer ses dimensions et circonstances d'apparition.	Procéder à une contextualisation de la valeur de lien en confrontant expérience vécue et idéal mutualiste, par profil de sociétaire.
<i>Démarche</i>	Induire la vision commune de la notion de lien et de valeur de lien- unifiant les perspectives individuelles- à partir d'une analyse par codage informatique des données.	Investiguer la notion de valeur de lien en adoptant une méthode privilégiant la recherche du sens des discours à partir d'une sélection d'entretiens noyaux.
<i>Fondements</i>	L'observation d'inspiration ethno méthodologique.	Interprétatif, d'inspiration phénoménologique.
<i>Paradigme de référence</i>	Analyse objectivée dont Garfinkel (1967, 1988) a été l'instigateur. Elle consiste à replacer les opinions et vécus individuels dans le cadre de la réalité quotidienne de l'organisation.	Analyse subjective qui repose sur le souhait de comprendre le sens que donnent les acteurs eux-mêmes de leurs réalités (Schutz, 1967, 1970).
<i>Construction de la réalité</i>	Synchronie : la notion de lien est articulée autour de dimensions et de composantes stables, communes à tous les sociétaires clients et personnels en contact.	Diachronie : l'individu peut dire, ce qui, dans son histoire, a, petit à petit, construit sa position actuelle en relation avec le thème de recherche.
<i>Positionnement du chercheur</i>	Externe : le chercheur est externe à l'objet de la recherche afin de le concevoir le plus objectivement possible.	Empathique : le chercheur s'efforce de comprendre de l'intérieur ce que vit l'interviewé.
<i>Procédures d'analyses</i>	Quantitatives et qualitatives : classier, procéder par regroupement des champs lexicaux, liens analogiques des termes employés.	Qualitatives : Comprendre, relier, retrouver les liens de raisonnements, éclairer l'histoire individuelle en référence à un contexte.

**Tableau 11 : Déterminants des deux analyses de contenu réalisées (adaptés de Bergadàa, 2006b)**

### **3.2 Description et mise en œuvre de la méthode d'analyse : du groupe exploratoire aux entretiens noyaux**

#### ***3.2.1 Présentation du groupe exploratoire***

Le groupe exploratoire est composé de 49 personnes, dont 28 assurés (sociétaires de la Macif et clients des filiales) et 21 salariés (personnels en contacts du réseau et du service après-vente). Nous avons privilégié une proportion plus importante d'assurés, estimant que cette population était *a*

*priori* davantage pertinente en regard avec l'objet de la recherche. Le Tableau 12 ci-après en récapitule la répartition.

Initialement, nous avons prévu d'interroger un nombre moins important de personnes. Mais le souhait de voir les différentes régions Macif bien représentées, joint à la désignation de répondants « de qualité » a conduit à augmenter progressivement l'échantillon ; c'est notamment le cas de la région Provence Méditerranée (PM) – dernière région dans laquelle nous nous sommes rendus – dans laquelle nous avons été amené, pour des raisons d'équilibre, à privilégier la représentation des personnels du service après-vente.

Nous estimons que ce groupe exploratoire « représente correctement le sociétariat de la Macif ». Toutefois, nous tenons à rappeler ici que, conformément aux recommandations pour les recherches qualitatives (Glaser et Strauss, 1967 ; Spiggle, 1994) ce groupe a été constitué plus sur des bases de représentativité qualitative que sur des critères de représentativité statistique.

Pour des raisons de confidentialité, un pseudonyme a été attribué à chaque répondant (le lecteur trouvera en Annexe 8, à titre d'exemple, page 429, la retranscription de l'entretien avec Daniel, délégué national de la région Nord Pas de Calais).

		Régions							Total	Total /catégorie	%	Répartition salariés / sociétaires & clients
		COA	IDF	RA	NPDC	VDSP	PM					
		Catégorie de répondants										
clients- sociétaires	SOCIETAIRES	Délégués Régionaux	1		2	1	1	1	6	25	51%	57%
		Délégués Nationaux	1	1		1	1	1	5			
		Sociétaires Anciens		2		2	1	1	6			
		Sociétaires Nouveaux	1		1				2			
		Sociétaires Fonso	1	2		1	1	1	6			
	CLIENTS	Mutavie		1					1	3	6%	
Macifilia			1		1			2				
salariés	RESEAU	Téléconseillers Anciens	2	1	1	1	1		6	16	33%	43%
		Téléconseillers Nouveaux	1	1		1			3			
		Conseillers Nouveaux			1	1			2			
		Conseillers Anciens	1	1	1	1	1		5			
	SAV	Rédacteur corporel				1	1	1	3	5	10%	
		Gestionnaires sinistre auto					1	1	2			
<b>TOTAL</b>		<b>8</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>49</b>	<b>49</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

**Tableau 12: Répartition des 49 entretiens réalisés par région et par catégorie de répondants**<sup>132</sup>

<sup>132</sup> COA : Centre Ouest Atlantique ; IDF : Ile de France ; RA : Rhône Alpes ; NPDC : Nord pas de Calais ; VDSP : Val de Seine Picardie ; PM : Provence Méditerranée.

### 3.2.2 La sélection « d'unités-noyaux »

Tous les entretiens ont été retenus en vue de leur codage, à l'exception de huit d'entre eux, qui avaient été réalisés en début d'enquête, une période où nous avons « rôdé » puis progressivement affiné notre démarche. Ces huit entretiens n'ont donc pas été retranscrits<sup>133</sup>, ce qui porte à 41 le nombre d'entretiens effectivement traités par codage (Tableau 13).

Les 41 entretiens codés présentent une densité sémantique hétérogène mais tous « parlent » de l'expérience du lien, évoquent les types de liens qui se tissent entre la Mutuelle et ses assurés.

		Régions							Total /catégorie	%	Répartition salariés / sociétaires & clients		
		COA	IDF	RA	NPDC	VDSP	PM	Total					
Catégorie de répondants													
clients - sociétaires	SOCIETAIRES	Délégués Régionaux	1		2	1		1	5	22	54%	61%	
		Délégués Nationaux		1		1	1	1	4				
		Sociétaires Anciens	1	1		2	1	1	6				
		Sociétaires Nouveaux	1		1				2				
		Sociétaires Fonso	1	1		1	1	1	5				
CLIENTS	Mutavie		1					1	3	7%			
	Maciflia		1		1			2					
salariés	RESEAU	Téléconseillers Anciens	1	1		1			3	11	27%		39%
		Téléconseillers Nouveaux	1	1			1		3				
		Conseillers Nouveaux			1	1	1		3				
		Conseillers Anciens			1	1			2				
	SAV	Rédacteur corporel				1	1	1	3	5	12%		
Gestionnaires sinistre auto						1	1	2					
<b>TOTAL</b>		<b>6</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>41</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>		
Versus total entretiens		8	10	6	11	8	6	49					

**Tableau 13: Répartition des 41 entretiens codés par catégorie de répondant et par région**

Puis nous avons extrait 18 entretiens « noyaux »<sup>134</sup> parmi les 41 codés, parce qu'ils nous apparaissent répondre complètement aux exigences d'un entretien de recherche centré sur la « logique du sujet ». Ils constituent ce que Demazière et Dubar (2004 : 100, 101) nomment des « unités-noyaux », autrement dit des discours dont la logique spécifique peut être dégagée de manière convaincante parce que la plupart des éléments y sont présents : respect de la diversité (profil / ancienneté/ sensibilités / régions), engagement des répondants, qualité du dialogue, souci de répondre le plus complètement possible aux questions du chercheur. Et aussi, parce que ce sont

<sup>133</sup> Il s'agit des personnes suivantes : deux teleconseillers COA, 1 conseiller COA, 1 sociétaire ancien IDF, 1 sociétaire Fonso, 1 conseiller ancien IDF, 1 teleconseiller ancien RA, 1 teleconseiller nouveau NPDC, 1 délégué National VDSP

<sup>134</sup> La présentation et les caractéristiques des 18 entretiens noyaux se trouvent en Annexe 13 page 467.

ceux qui *parlent* le plus de lien, d'expérience du lien et sont susceptibles de nous éclairer sur les conditions d'apparition et de transformations de la valeur de lien.

Le lecteur trouvera en Annexe 9 (page 443) des exemples de fiches de synthèse issus des « entretiens noyaux ».

La logique d'interprétation globale, qui sous-tend la sélection des entretiens noyaux est décrite ci-après. Nous nous sommes inspirés de la démarche de Demazière et Dubar en ce sens que les auteurs ont montré qu'il n'est pas nécessaire de sélectionner tous les entretiens. Nous sommes donc dans une logique de respect de la diversité des profils, comme l'atteste la répartition des 18 entretiens noyaux (Tableau 14).

La différence avec la logique des entretiens noyaux tels qu'investigués par Demazière et Dubar, c'est que nous étudions un phénomène qui est diversement central pour les répondants (il est par exemple central pour les élus), nous conduisant, *in fine*, à exploiter près d'un entretien sur deux.

		Régions							Total	Total /catégorie	%	Répartition salariés / sociétaires & clients
		COA	IDF	RA	NPDC	VDSP	PM					
Catégorie de répondants												
clients- sociétaires	SOCIÉTAIRES	Délégués Régionaux				1		1	12	67%	67%	
		Délégués Nationaux	1	1		1	1	4				
		Sociétaires Anciens		1		2		1				4
		Sociétaires Nouveaux	1		1							2
		Sociétaires Fonso		1								1
	CLIENTS	Mutavie							0	0		0%
		Macifilia							0			
salariés	RESEAU	Téléconseillers Anciens						0	4	22%	33%	
		Téléconseillers Nouveaux		1			1	2				
		Conseillers Nouveaux										0
		Conseillers Anciens			1	1						2
	SAV	Rédacteur corporel						2	2	2		11%
		Gestionnaires sinistre auto							0			
<b>TOTAL</b>		<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	
<i>Versus total entretiens</i>		<i>8</i>	<i>10</i>	<i>6</i>	<i>11</i>	<i>8</i>	<i>6</i>	<i>49</i>				

**Tableau 14: Répartition des 18 « entretiens noyaux » par catégorie de répondant et par région**



### 3.3 Les deux lectures des données

Nous avons donc procédé à une double analyse de nos données.

1) Nous avons tout d'abord procédé à une analyse de contenu thématique de notre matériau d'enquête, appuyée sur la grille de codage mise au point. Cette grille de codage portant sur les trois dimensions retenues du lien (origine de la relation – expérience du lien – typologie du lien) se trouve détaillée au chapitre 7. La typologie du lien sera analysée par référence au travail mené par Rémy (2000) sur la typologie des services de lien dans l'entreprise.

2) Puis nous avons mené un travail d'interprétation à travers une lecture empathique des données, afin de décrypter la manière dont la relation est vécue par les répondants. Nous avons été amené à rechercher, même dans les expressions des dires, les traces de cette relation, souvent empreinte d'émotions. La mise en évidence de la valeur de lien se fait ainsi le plus souvent dans des témoignages d'expériences personnelles comportant un aspect subjectif, voire émotionnel.

Pour cela, nous avons travaillé au plus près du matériau verbal et avons été particulièrement attentif au sens de l'expérience vécue, et plus spécifiquement :

- à la manière dont chaque répondant s'investit dans les expériences relatées (chaque lecture étant complétée par l'écoute de l'enregistrement soulignant l'état émotif du répondant),
- au contexte social du répondant, fonction de son statut de sociétaire (simple sociétaire, sociétaire Fonso, élu ou client de filiales),
- au contexte professionnel du salarié : expérience professionnelle précédente, perception du type de relation qu'il entretient avec le sociétaire, ... .

Nous avons pris comme marqueur, la récurrence de mots ou d'expressions-type qui constituent pour nous des révélateurs de la relation.

Puis nous procédons à une *extraction* de chaque entretien, des *verbatim* et des expressions récurrentes où les répondants expriment leur relation à leur Mutuelle et leur ressenti. Il s'agit là d'un exercice délicat et minutieux consistant, tout en respectant les dires, à prendre le recul nécessaire et les interpréter « au plus juste ».

Une note de synthèse est rédigée à l'issue de chaque entretien, à travers laquelle nous cherchons les éléments de réponse aux questionnements suivants :

- Qu'est-ce qui forme aujourd'hui l'esprit mutualiste chez les sociétaires, et que représente le mutualisme pour ceux qui s'en réclament encore ?
- Que reste-t-il de l'esprit initial sur le métier et sur la solidarité corporatiste alors que l'appartenance professionnelle n'est plus une condition d'adhésion à la Macif ?
- Que subsiste-t-il de cette prédominance de la valeur de lien sur la valeur de bien au sein du groupe Macif ?

Cette analyse empathique est mobilisée pour compléter l'analyse thématique de contenu qui ne nous permet pas à elle seule une analyse détaillée de la façon dont les individus font l'expérience de la valeur de lien. Au-delà nous proposerons une analyse de l'expérience vécue de la valeur de lien en regard de l'idéal, c'est-à-dire à travers un retour sur l'histoire en nous appuyant sur des documents internes (une sélection d'études récentes et de textes de références), ainsi qu'un entretien avec le fondateur de la Macif.



**PARTIE 3. LA VALEUR DE LIEN A L'EPREUVE DES  
FAITS**

Cette troisième partie du manuscrit est consacrée à la présentation, à l'interprétation et à la discussion de nos résultats de recherche.

L'analyse thématique de contenu du travail d'enquête vise à caractériser la valeur de lien dans le cadre de l'expérience vécue, telle que restituée par les répondants. Elle permet de dégager une typologie du lien et les circonstances d'apparition de sa valeur. Un travail d'interprétation conduit alors à cerner les traits de la valeur de lien (**chapitre 7**).

Le **chapitre 8** a pour objet de resituer l'expérience vécue dans le contexte des différentes représentations des valeurs mutualistes. Cette analyse nous conduit à inscrire la valeur de lien dans le paradigme de la reconnaissance et de l'idéal démocratique.

Le **chapitre 9** est consacré à une discussion du processus de la recherche et des résultats théoriques.

En premier lieu nous reviendrons sur le processus lui-même : méthodologie suivie et validité des résultats en regard des critères mobilisés.

Puis nous formulerons une définition de la valeur de lien, susceptible d'extension à la sphère marchande. De même, nous proposerons une extension de la typologie de Rémy à l'univers mutualiste et à la sphère marchande dans son ensemble.

Nous effectuerons une lecture de nos résultats, ouvrant sur les nouvelles conditions de révélation de la valeur de lien, grâce à un éclairage par la dialectique entre idéal mutualiste et expérience vécue. Nous discuterons plus spécifiquement du paradigme de la valeur, de l'expérience de consommation, de l'idée de démocratie, en tant que cadres intégrateurs de notre travail.

Enfin, nous formulerons des propositions en vue d'implications managériales pour le groupe Macif et le secteur assurantiel mutualiste.

Des propositions pour de futures voies de recherches concluront cette troisième et dernière partie.

## Chapitre 7. CARACTERISATION DE LA VALEUR DE LIEN FONDEE SUR L'EXPERIENCE VECUE

Dans ce chapitre, nous présentons les résultats de l'analyse de contenu thématique. Notre travail d'enquête est basé sur la lecture approfondie et le codage de 41 entretiens. Nous analysons le ressenti et le vécu des salariés du Groupe (personnels en contact) et des assurés, dans des situations de relations interpersonnelles, ce qui nous conduit à rendre compte de l'expérience du lien et des facteurs de sa construction, mais aussi à dresser une typologie du lien, à en donner les dimensions structurantes, puis à clarifier les conditions de son apparition.

Notre travail s'inscrit dans le contexte socio-historique de la société contemporaine. Or nous avons pu montrer que l'expression concrète des valeurs mutualistes est tributaire de l'engagement des parties prenantes au sein des organisations ; cet engagement est plus ou moins fort suivant l'époque considérée et constitue un « marqueur » d'un contexte socio-historique. L'origine de la relation et les circonstances de l'adhésion constituent donc des éléments qui nous éclairent à la fois sur les facteurs de construction du lien et sur les types de liens qui se mettent en place.

La grille de codage mise en œuvre est inspirée de la *typologie des services de liens* développée par Rémy (2000), et construite selon un processus inductif. La présentation détaillée de notre grille de codage figure en Annexe 10 (page 463).

Les travaux déjà menés sur la valeur de lien, ainsi que l'histoire des sociétés d'assurance mutuelle, désignent le facteur temps *-la durée-* comme une dimension essentielle en vue d'appréhender « l'objet lien » dans son contexte mutualiste.

En effet, Regnard et Gouil (2005) nous rappellent que « *par définition, le mutualisme est étroitement lié au temps.* » [...] *Sur la base des concepts liés au temps, le mutualisme apparaît comme une relation s'inscrivant dans la durée (le long terme) par le synchronisme des acteurs, voire une certaine harmonie. La finalité est la vie puisqu'il s'agit d'apporter une réponse à la détresse des individus confrontés à leur propre finitude* ». Pour Godbout et Caillé (1992) « *la*

*valeur de lien, c'est la valeur du temps, que le marché remplace par une immédiateté indéfiniment extensible dans l'espace, en extrayant la chose du réseau temporel ».*

De même, pour Cova et Rémy (2001) « *la valeur de lien demande du temps, le temps dédié pour se réapproprier le produit par le collectif* ».

Nous avons donc porté une attention particulière à cette dimension temporelle du lien. Il est d'ailleurs remarquable de constater que le mot « temps » est prononcé souvent (377 fois), et par l'ensemble des répondants<sup>135</sup>.

<sup>135</sup> Comptage lexical effectué à partir du logiciel Modalisa : « temps » prononcé 377 fois, « appartenance » prononcé 14 fois, « valeurs » prononcé 126 fois, « solidarité » prononcé 257 fois. La statistique détaillée afférente à « temps » est la suivante :

Statistique sur « temps »	Moyenne	Minimum	Maximum	Effectif
Réseau	11,45	3	26	11
Sav	8,8	4	16	5
Elus	11,11	2	20	9
Simplex sociétaires	9,75	2	14	8
Sociétaires Fonso	4	1	11	5
Clients filiales	3	2	5	3
GLOBAL	9,2	1	26	41

## Section 1. Processus de codage

### 1.1 Démarche et construction de la grille de codage

La démarche de construction de notre grille de codage (cf. Annexe 10 page 463) est schématisée ci-dessous :

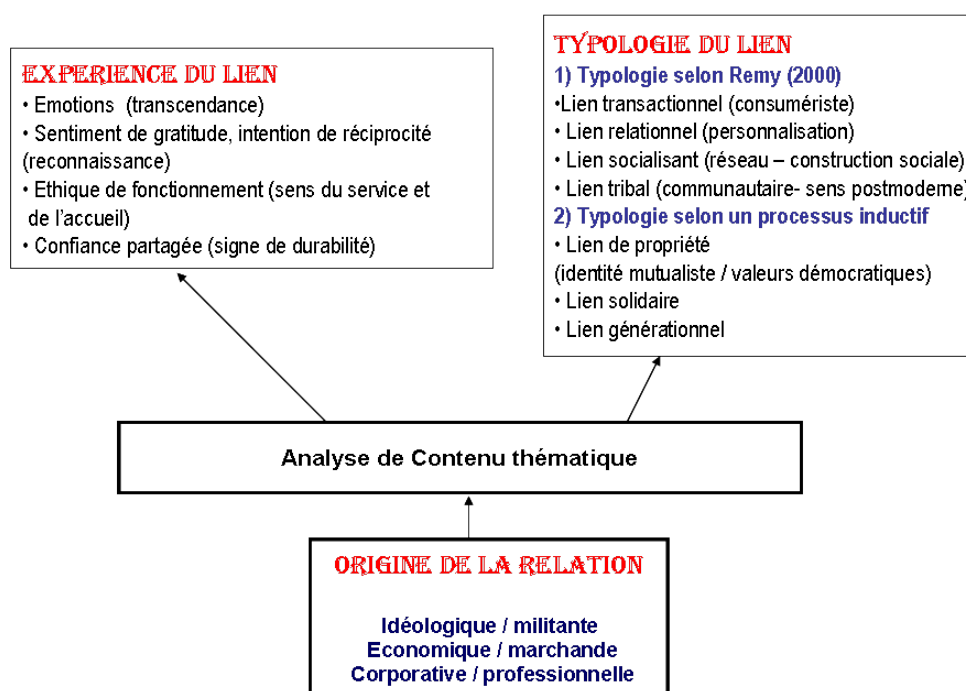


Figure 9 : Synthèse de la démarche de codage

Cette démarche prend appui sur l'« origine de la relation », marquant ainsi son ancrage socio-économique, comme cela vient d'être souligné.

Puis, « l'analyse de contenu thématique » nous conduit à dégager, d'une part « l'expérience du lien », et d'autre part la « typologie du lien ».

A travers l'*expérience du lien* sont identifiées les circonstances marquantes de la relation.

La *typologie du lien* que nous proposons s'appuie sur celle que Rémy avait établie pour les activités commerciales et de service, à partir des quatre types de liens transactionnel, relationnel, socialisant et tribal, cf. Tableau 10, page 148).

Notre démarche nous a amené à compléter cette typologie par l'adjonction de trois autres liens, plus spécifiques à l'environnement mutualiste, à savoir les liens *de propriété, de solidarité, et générationnel*.



Comme nous aurons l'occasion de le commenter ultérieurement :

- le *lien de propriété* fait référence au lien d'ordre politique/éthique de la relation,
- le *lien de solidarité* renvoie à la notion de communauté de partage,
- le *lien générationnel* inscrit la relation dans la durée.

## 1.2 Mise en œuvre du codage

Les entretiens ont été enregistrés, puis transcrits *in extenso*, afin d'être codés et analysés à l'aide du logiciel Modalisa<sup>136</sup>. Le codage a été élaboré et mis en œuvre en vue de dégager les quinze attributs que nous affectons au lien (cf. Figure 9), à savoir :

- trois attributs signant *l'origine de la relation* (origine idéologique, économique, corporative),
- quatre attributs signant *l'expérience du lien* (émotions, sentiment de gratitude, éthique de fonctionnement, confiance partagée)<sup>137</sup>,
- sept attributs signant la *typologie du lien* (lien transactionnel, relationnel, socialisant, tribal, de propriété, de solidarité, et générationnel).

Nous avons ainsi codé 41 entretiens, représentant 1.389 796 caractères au total, dont 328 716 caractères ont été codifiés, soit 24%.

Dans certains entretiens *un mot* ou *une portion de texte* peuvent être alloués à plusieurs catégories.

Ce mot, ou cette portion de texte, constituent des *occurrences*.

Nous présentons ci-dessous la répartition des entretiens en fonction du pourcentage de caractères codifiés (Figure 10), puis la répartition par cible de répondants (Tableau 15).

<sup>136</sup> Voir justification du choix de ce logiciel en page 225.

<sup>137</sup> En vue de raffiner les facteurs de construction de l'expérience du lien, nous avons identifié dans notre grille de codage à l'origine sept sous-catégories, qui nous ont ensuite permis d'en dégager les quatre principales citées.

Moins de 10 %      de 10 à 19%      de 20 à 29%      de 30 à 39%      40% et plus

**Figure 10 : répartition des entretiens, par tranche de % caractères codifiés**

Tranche de % caractères codifiés / Cible	Moins de 20%	20% et +	Total
<b>Réseau conseillers</b>	2	3	5
<b>Réseau téléconseillers</b>	3	3	6
<b>SAV- rédactrice corporelle</b>	1	2	3
<b>SAV gestionnaire Matauto</b>		2	2
<b>Délégués régionaux</b>	2	3	5
<b>Délégués nationaux</b>		4	4
<b>Simplex sociétaires</b>	6	2	8
<b>Sociétaires Fonso</b>	5		5
<b>Clients Filiales</b>	3		3
<b>TOTAL</b>	22	19	41

**Tableau 15 : tranche de % caractères codifiés, par cible de répondants**

Les données ci-dessus montrent qu'en définitive une minorité d'entretiens présente un pourcentage élevé de caractères codifiés (7 entretiens sur 41 ont 40% et plus de caractères codifiés). Cette concentration de caractères codifiés se trouve plus précisément dans les entretiens réalisés auprès des personnels en contact et des délégués.

Ce résultat corrobore le fait que, comme nous le montrerons par la suite, ce sont les personnels en contact qui sont aujourd'hui les artisans de la valeur de lien. Symétriquement, les délégués (nationaux prioritairement) se sentent très impliqués dans cette problématique du lien – ils sont censés incarner le lien-. Cela montre aussi que les thèmes du lien et de la valeur de lien ne sont pas centraux pour la majorité des répondants. Ce sont deux phénomènes qui s'expriment différemment et avec des densités variables en fonction des profils des répondants.

### 1.3 Traitement des données : analyse horizontale de contenu thématique

Nous présentons ici, basée sur le traitement des données à partir de la grille de codage des 41 entretiens, l'analyse de contenu thématique à laquelle nous avons procédé.

Cette analyse conduit à dégager les notions d'« origine de la relation », d'« expérience du lien » et de « typologie de lien », conformément au schéma décrit Figure 9<sup>138</sup>.

Les 41 entretiens codés selon la procédure décrite ont ainsi généré un total de 1253 occurrences (*un mot ou une portion de texte*), distribuées par cible de répondants (colonnes) et par catégorie – attributs affectés au lien- (lignes).

A titre d'exemple, pour une catégorie donnée (par exemple « Ethique de fonctionnement ») et pour une cible donnée (« Réseau conseiller »), qui totalisent 50 occurrences, voici quelques occurrences illustratives :

- ⇒ « *On a des atouts, même pour les très bons conducteurs, on applique une réduction complémentaire, tout le monde ne le pratique pas forcément* »
- ⇒ « *Il y a une procédure à respecter, c'est quelque chose de lourd, mais il y a une manière de présenter les choses, ... .* »
- ⇒ « *C'est l'esprit du partage, de l'aide. Par rapport à certains assureurs concurrents, on est tolérant au niveau des délais de paiement, on est tolérant par rapport au nombre de sinistres et les assurances n'ont pas du tout ce point de vue. De même, pour les évènements qui ne sont pas forcément pris en compte dans les contrats par rapport aux garanties, on essaye d'écouter et d'utiliser le fonds de solidarité. Je pense que c'est généreux dans ce sens.*»

Les résultats sont synthétisés dans le Tableau 16 (page 245). Ainsi :

- les sept premières lignes correspondent aux attributs affectés à *l'expérience du lien*,
- les sept dernières lignes du tableau correspondent à la *typologie du lien* (typologie étendue).

<sup>138</sup> La contribution de plusieurs chercheurs pour recueillir et analyser les données est un moyen d'accroître la fidélité des données collectées. La triangulation entre chercheurs ouvre également la voie à un enrichissement de l'interprétation. Dans le cadre de notre recherche nous n'avons pas fait appel à ce procédé. Néanmoins, nous avons eu l'opportunité de solliciter deux personnes du groupe Macif, qui ont, de façon indépendante, réagi sur la grille de codage et à la lecture de dix entretiens. Leur avis nous a permis d'affiner et de stabiliser les catégories « expérience du lien » et la « typologie du lien » issue du « processus inductif ». Parallèlement, les travaux sur le codage ont été présentés au Conseil Scientifique de Campus Macif (avril 2007) composé de quatre chercheurs en sciences de gestion et en sciences sociales, qui se sont exprimés sur la grille de codage. Cette grille de codage s'est donc stabilisée dans le temps : une année s'est écoulée entre l'ébauche de la première grille et sa version définitive.

#### 1.4 Note technique concernant l'exploitation des données

Le traitement statistique des données du codage utilise un indicateur local dénommé « Pourcentage de l'Ecart Maximum » (ou PEM), défini comme étant le rapport entre l'écart constaté à l'indépendance et l'écart maximum possible, afin de mettre en valeur les attractions significatives entre les différentes modalités prises en compte<sup>139</sup>.

Cet indicateur est exploité automatiquement par le logiciel Modalisa, en complément des indicateurs statistiques classiques, afin d'affecter un code couleur aux cases de nos tableaux dont les modalités sont en attraction, et ainsi signaler les probabilités de corrélation. Le code choisi est le suivant : plus la probabilité de corrélation est forte, plus la couleur affectée à la case considérée sera foncée<sup>140</sup>.

Nous donnons ci-dessous deux exemples illustrant le calcul et l'utilisation de cet indice.

1. Dans le tableau ci-après (Tableau 16), si l'on prend par exemple la cible « Réseau Conseiller » (première colonne), et la catégorie « éthique de fonctionnement », nous avons relevé **50 occurrences** de locutions (mots ou portions de texte) qui y sont afférentes, soit 23,6% du total des 212 occurrences sur cette cible. Mais le calcul du PEM donne une valeur de **2,5%**<sup>141</sup>, soit une probabilité de corrélation non significative (car inférieure à la valeur seuil de 5%). Aucune couleur particulière ne sera donc attribuée par le logiciel à cette case.
2. En revanche, dans la même colonne, pour la catégorie « Intention de réciprocité » et pour la cible « Réseau Conseiller », nous relevons **25 occurrences** (soit 11,8% du total des

<sup>139</sup> Pour une explication détaillée du PEM et de son utilisation en sciences sociales voir Cibois P. (1993) « le PEM, pourcentage de l'écart maximum : un indice de liaison entre modalités d'un tableau de contingence », Bulletin de Méthodologie Sociologique, N°40, Septembre 1993, pp. 43-63

<sup>140</sup> Voici le détail de l'algorithme utilisé : pour qu'une case du tableau soit ainsi signalée il faut : (a) que la valeur du PEM local soit supérieure ou égale à une valeur seuil de 5% et (b) que le test *Chi-deux* (avec correction de Yates) sur le tableau 2x2 restreint à la case et ses compléments donne également un résultat significatif, c'est-à-dire une valeur de *p* inférieure à 0,1. Lorsque ces deux conditions sont remplies, le logiciel considère que la corrélation est significative et utilise une graduation d'intensité de couleur proportionnelle à la valeur du PEM, avec des cases de plus en plus foncées, par tranches de 3%, jusqu'à 40% ; toutes les valeurs de PEM  $\geq$  40% se voient attribuer le code couleur le plus foncé.

<sup>141</sup> Voici le détail du calcul du PEM pour cette case : (a) la valeur théorique est de 45,9 (donnée par :  $total\ ligne * total\ colonne / total\ global = 271 * 212 / 1253 = 45,9$ ) ; (b) l'écart constaté à l'indépendance est de 4,1 (donné par :  $occurrences - valeur\ théorique = 50 - 45,9 = 4,1$ ) ; (c) l'écart maximum à l'indépendance qui serait possible dans cette case est 166,1 (donné par :  $min(ligne, colonne) - valeur\ théorique = 212 - 45,9 = 166,1$ ) ; (d) au final, la valeur du PEM, donnée par  $écart\ à\ l'indépendance / écart\ maximum$ , est de  $4,1 / 166,1 = 0,0247 \sim 2,5\%$ .

occurrences sur cette cible), mais le calcul de l'indice PEM donne ici **35%**<sup>142</sup>, soit au contraire une forte probabilité de corrélation, qui sera signalée dans le tableau par une couleur foncée.

Le lecteur trouvera en Annexe 11 (page 465) le détail des valeurs du PEM pour chacune des cases en attraction. En effet, afin de faciliter la lecture, nous avons choisi de ne faire figurer dans le tableau des résultats que les occurrences et les pourcentages, et d'utiliser les codes couleurs afin de visualiser les probabilités de corrélation, et ainsi repérer les attractions à analyser.

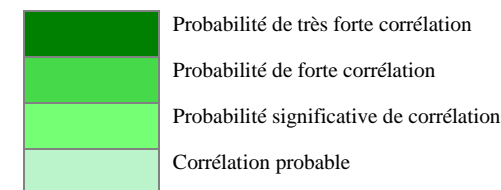
Cette approche statistique, qui met en valeur des probabilités de corrélation à partir de « pourcentages de l'écart maximum », présente l'avantage d'être peu sensible aux variations d'effectifs. Elle est utilisée en sciences sociales pour les analyses de profils et de styles de comportement, et elle apparaît bien adaptée au traitement de nos données. Nous l'utilisons en tant que support de notre analyse, afin de mettre en valeur les principales attractions entre les modalités dans nos tableaux de résultats.

---

<sup>142</sup> Voici le détail du calcul : (a) la valeur théorique est 9,1 (=  $54 * 212 / 1253$ ) ; (b) l'écart à l'indépendance est 15,9 (=  $25 - 9,1$ ) ; (c) l'écart maximum à l'indépendance est 44,9 (=  $54 - 9,1$ ) ; (d) la valeur du PEM est donc de 35 % (=  $15,9 / 44,9$ ).

CATEGORIES	CIBLE (effectif)	Personnel en contact (16)								Assurés (25)										TOTAL (41)		
		RESEAU conseiller (5)		RESEAU téléconseiller (6)		SAV Rédacteur Corporel (3)		SAV Gestionnaire Matériel auto (2)		Délégué Régional (5)		Délégué National (4)		Simple sociétaire (8)		Sociétaire Fonso (5)		Client Filiales (3)				
		occurrences	%	occurrences	%	occurrences	%	occurrences	%	occurrences	%	occurrences	%	occurrences	%	occurrences	%	occurrences	%	occurrences	%	
EXPERIENCE DU LIEN	Emotions	25	11,8	27	12,1	55	37,9	8	15,1	7	5,3	20	9,0	12	6,9	6	10,3			160	12,8	
	Ethique de fonctionnement	50	23,6	48	21,4	38	26,2	14	26,4	17	12,8	22	9,9	49	28,3	20	34,5	13	39,4	271	21,6	
	<i>Accueil</i>	22	10,4										1	0,5	4	2,3	2	3,4			29	2,3
	<i>Gestion contrat</i>	15	7,1	37	16,5	29	20,0	12	22,6	13	9,8	16	7,2	31	17,9	17	29,3	13	39,4	183	14,6	
	<i>Facilité de contact et proximité</i>	13	6,1	11	4,9	9	6,2	2	3,8	4	3,0	5	2,3	14	8,1	1	1,7			59	4,7	
	Intention de réciprocité	25	11,8	7	3,1	8	5,5	3	5,7	4	3,0	2	0,9	1	0,6	4	6,9			54	4,3	
Confiance partagée	44	20,8	29	12,9	9	6,2	11	20,8	8	6,0	15	6,8	12	6,9	5	8,6			133	10,6		
TYPOLOGIE DU LIEN	Lien transactionnel	4	1,9	7	3,1	2	1,4	2	3,8			2	0,9	12	6,9	3	5,2	8	24,2	40	3,2	
	Lien relationnel	34	16,0	49	21,9	13	9,0	5	9,4	2	1,5	4	1,8	34	19,7	6	10,3	5	15,2	152	12,1	
	Lien socialisant	5	2,4	1	0,4	1	0,7			25	18,8	38	17,1	3	1,7					73	5,8	
	Lien tribal			1	0,4					3	2,3	9	4,1	1	0,6					14	1,1	
	Lien de propriété	16	7,5	37	16,5	15	10,3	9	17,0	45	33,8	84	37,8	40	23,1	8	13,8	6	18,2	260	20,8	
	Lien de solidarité	4	1,9	10	4,5	3	2,1	1	1,9	18	13,5	23	10,4	6	3,5	2	3,4	1	3,0	68	5,4	
	Lien générationnel	5	2,4	8	3,6	1	0,7			4	3,0	3	1,4	3	1,7	4	6,9			28	2,2	
TOTAL		212	100	224	100	145	100	53	100	133	100	222	100	173	100	58	100	33	100	1253	100	

Tableau 16: Synthèse de l'analyse de contenu thématique : tableau des corrélations <sup>143</sup>



<sup>143</sup> Voir note technique en page 243 pour une explication du code couleur utilisé.

## Section 2. L'origine de la relation

La démarche de codage a pour point de départ « l'origine de la relation ». Celle-ci se réfère à l'histoire socioculturelle du futur assuré et est explicative de sa démarche d'adhésion à la Mutuelle. L'histoire des sociétés d'assurance mutuelle fait apparaître comme trait saillant un engagement mutualiste fondé, à l'origine, sur l'appartenance à des communautés socioprofessionnelles ou territoriales. Elle fait également apparaître le lien historique entre syndicalisme et mutualisme. Comme nous l'avons vu, il s'agit là d'un engagement « affilié ».

A cet égard, le développement du sociétariat Macif est tout à fait singulier puisque, en s'ouvrant à diverses catégories de salariés d'entreprises commerciales et industrielles, il a permis de tisser des liens spécifiques entre le monde politique/syndical et les organisations professionnelles.

Toutefois, nos résultats (cf. Tableau 17) ne font pas apparaître de corrélation entre l'origine de l'adhésion des élus – délégués nationaux ou régionaux - et des facteurs d'ordre politique/idéologique, ou corporatif. Par contre, cette corrélation apparaît pour les sociétaires Fonso et les clients des filiales.

CIBLE	Délégué régional		Délégué national		Simple sociétaire		Sociétaire Fonso		clients filiales		TOTAL	
	Occ.	%	Occ.	%	Occ.	%	Occ.	%	Occ.	%	Occ.	%
<b>CATEGORIES</b>												
Origine corporative	2	1,4	4	1,7	2	1,1					8	1,2
Origine économique/marchande	1	0,7			5	2,8	4	6,5	3	8,3	13	2,0
Origine idéologique/militante	4	2,9	5	2,2							9	1,4
Emotions	7	5,0	14	6,1	11	6,1	6	9,7			38	5,9
Ethique de fonctionnement	17	12,1	28	12,1	50	27,8	20	32,3	13	36,1	128	19,7
Intention de réciprocité	4	2,9	2	0,9	1	0,6	4	6,5			11	1,7
Confiance partagée	8	5,7	15	6,5	12	6,7	5	8,1			40	6,2
Lien transactionnel			2	0,9	12	6,7	3	4,8	8	22,2	25	3,9
Lien relationnel	2	1,4	4	1,7	34	18,9	6	9,7	5	13,9	51	7,9
Lien socialisant	25	17,9	38	16,5	3	1,7					66	10,2
Lien tribal	3	2,1	9	3,9	1	0,6					13	2,0
Lien de propriété	45	32,1	84	36,4	40	22,2	8	12,9	6	16,7	183	28,2
Lien solidaire	18	12,9	23	10,0	6	3,3	2	3,2	1	2,8	50	7,7
Lien générationnel	4	2,9	3	1,3	3	1,7	4	6,5			14	2,2
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>100</b>	<b>231</b>	<b>100</b>	<b>180</b>	<b>100</b>	<b>62</b>	<b>100</b>	<b>36</b>	<b>100</b>	<b>649</b>	<b>100</b>

Tableau 17: Origine de l'adhésion

Concernant l'ancienneté (Tableau 18), 2/3 des élus de notre échantillon ont adhéré dans les années 1960-1970, période au cours de laquelle l'entrée dans des collectifs était inscrite dans le prolongement des socialisations primaires (familles, amis) ou celles liées au métier.

Le sentiment d'appartenance de classe conduisait souvent en milieu ouvrier à l'engagement syndical et politique à la CGT et au PCF (Ion et al. 2005 : 14) : Ainsi, « *Manufrance avait un lien*

*un petit peu privilégié avec le milieu syndical, social et tout* » (e15, Victor, délégué régional, '60)<sup>144</sup>.

Ancienneté (décennie d'adhésion) / Cible	'60	'70	'80	'90	'2000	Total
<b>Elus</b>	2	4	3			9
<b>Simplex sociétaires</b>	1	4	1		2	8
<b>Sociétaires Fonso</b>		1	2	2		5
<b>Clients Filiales</b>					3	3
<b>Total</b>	3	9	6	2	5	25

**Tableau 18 : Ancienneté des assurés dans notre échantillon**<sup>145</sup>

Certains des militants mutualistes déclarent un engagement dans plusieurs organisations, confirmant l'idée d'affiliation à une « constellation » :

- « *Mutualiste, c'était quoi ? C'était des gens qui avaient des engagements militants dans la Macif* » (e20, Emile, délégué national, '60).
- « *On avait un lien social entre la Macif et la population ; pour ce qui me concerne, il y avait aussi des collègues parmi les commerçants, qui travaillaient sur les marchés, etc., souvent des commerçants sédentaires du reste, ça y allait aussi. Et donc on avait des gens dans les mutuelles [...] on avait des troupes, on avait des légions* » (e20, Emile, délégué national, '60).
- « *Toutes les personnes de l'industrie sur la région stéphanoise étaient à la Macif et les comités d'entreprise faisaient une publicité sur les qualités d'assureur de la Macif* » (e34, Marcel, délégué régional, '80).

A l'inverse, les autres sociétaires ainsi que les clients des filiales ont adhéré majoritairement pour des raisons d'ordre économique (12 occurrences /13, avec corrélations significatives pour les Sociétaires Fonso et les clients des filiales), dont 10 adhésions /16 sont postérieures à 1980 (cf. Tableau 18).

Ces résultats confirment notre analyse concernant la montée d'un environnement concurrentiel auquel sont soumises les mutuelles, conséquence d'une « mise sur le marché » accélérée de leurs activités (commercialisation d'offres banalisées et d'un public plus averti).

<sup>144</sup> Afin de caractériser l'ancienneté, nous indiquons dans nos citations la décennie d'adhésion (assurés) ou la date d'embauche (salariés) : '60 = année 1960 ; '70 = année 1970

<sup>145</sup> Le lecteur trouvera en Annexe 12 la répartition de l'ensemble des assurés de la Macif en fonction de leur décennie d'adhésion ; on y constate également une surreprésentation globale des élus ayant adhéré dans les années '70.



- « *J'ai fait une étude de marché à savoir qui serait le mieux placé par rapport à l'assurance moto que je voulais, et donc j'ai pris le téléphone, j'ai téléphoné à tous les assureurs qui pouvaient exister et j'ai fini par la Macif* » (e6, Benoit, simple sociétaire récent, '2000).
- « *C'était pour avoir des prestations et des tarifs compétitifs par rapport à celle que j'avais avant* » (e22, Client Macifilia, '2000).
- « *Je me suis aperçu que là où j'étais assuré, chez AXA je payais le double* » (e37, Camille, sociétaire Fonso, '80)

Parmi les sociétaires les plus anciens, la souscription relève davantage de motifs corporatifs correspondant à la courte période au cours de laquelle les adhésions étaient fondées sur des critères d'appartenance socioprofessionnelle : « *C'était par mon patron, quand j'étais boulanger. Mon patron, à l'époque, travaillait à Mazingarbe, je travaillais là, et lui était assuré à la Macif à Arras. Par son intermédiaire, j'ai eu droit de rentrer à la Macif, donc à 18 ans* » (e7, Claude, simple sociétaire, '60).

On peut faire un parallèle avec le fait que notre société est entrée dans un processus d'individuation qui tend à dissoudre les collectifs au sein desquels l'individu se trouvait défini mais surtout souligner que le cas de la Macif est atypique en ce sens que le critère de l'appartenance à un milieu professionnel n'a joué qu'au moment de la création de la Mutuelle. C'est ensuite le lien syndical, bien davantage que le lien professionnel, qui a « tiré » la croissance de la Macif, notamment dans le milieu de l'entreprise industrielle et commerciale, d'où le nombre élevé d'employés (Tableau 19).

CSP CIBLE	artisans commerçants	cadres professions liberales	employés	ouvriers	retraités	sans profession	TOTAL
<b>Délégués régionaux</b>			<b>3</b>		<b>2</b>		<b>5</b>
<b>Délégués nationaux</b>			<b>4</b>				<b>4</b>
<b>Simple sociétaires</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		<b>5</b>		<b>8</b>
<b>Sociétaires Fonso</b>			<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>5</b>
<b>Clients Filiales</b>	<b>1</b>		<b>2</b>				<b>3</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>25</b>

**Tableau 19 : Catégories socioprofessionnelles des assurés**

### Section 3. L'expérience du lien

Concernant « l'expérience du lien », (émotions, intention de réciprocité, éthique de fonctionnement, confiance partagée), il est à noter l'importance de la dimension « éthique de fonctionnement » (271 occurrences/618) et « émotions » (160 occurrences/618).

S'il n'est pas surprenant de constater que le personnel en contact du Groupe met en exergue l'éthique de fonctionnement (150 occurrences/271), il est remarquable de constater que c'est auprès des simples sociétaires, des sociétaires Fonso et des clients des filiales que cette dimension est privilégiée avec une probabilité de corrélation de significative à très forte (cf. Tableau 16).

Le vécu émotionnel est très fortement corrélé pour les personnels du SAV Rédacteurs Corporels, qui sont en charge du traitement des sinistres corporels.

#### 3.1 Les émotions

Cette sous-dimension est tout d'abord révélatrice d'un comportement des personnels en contact allant bien au-delà du strict cadre professionnel, et du « rapport temps-prix-service ». Elle exprime une forme de lien fort qui peut s'établir entre l'assuré et son contact au sein de la Mutuelle.

Si l'indemnisation est la raison d'être du contrat, lorsqu'elle est évoquée par les personnels en contact du service après vente, c'est toujours dans l'intérêt de l'assuré :

- « Alors, ce que l'on dit à nos sociétaires, c'est que la Macif est là pour les aider mais aussi à avoir l'indemnité la plus juste possible, ne pas passer à côté de certaines choses auxquelles ils auraient droit » (e4, Nathalie, rédactrice corporelle, '2000).

A travers la notion d'émotion, s'exprime une demande d'assistance, fortement ressentie par le personnel en contact :

- « Chaque fois qu'ils ont une atteinte à leur intégrité physique, ils sont un peu affaiblis et ils ont besoin qu'on leur tende la main. [...] Qu'on prenne en charge ses problème, c'est le ressenti que j'ai » (e38, Elsa, rédactrice corporelle, '90).

Les personnels en contact sont ainsi dans un lien et rôle d'assistance :

- « Qu'on les soutienne, ils appellent beaucoup, qu'on les tienne beaucoup informés, qu'on s'occupe de tout en fait. Qu'on les soutienne, oui qu'on les écoute, souvent et ce n'est pas forcément dans les dossiers les plus importants qu'ils en ont le plus besoin, parce que justement quand on reçoit les dossiers où c'est très grave, je pense qu'ils sont tellement

*démunis face à un gros handicap qu'ils pensent moins à nous paradoxalement* » (e13, Odile, rédactrice corporelle, '90).

Ces témoignages illustrent l'importance du facteur émotionnel, notamment pour les rédacteurs corporels qui traitent en première ligne des événements de la vie, souvent traumatisants, voire dramatiques ; la probabilité de forte corrélation associée à cette catégorie d'occurrences souligne le poids de ces témoignages.

Le terme de « sinistre » est utilisé 232 fois par l'ensemble des répondants, de façon majoritaire pour le personnel en contact, ce qui était prévisible, mais également par les clients des filiales ce qui l'était moins (Tableau 20) : en fait, dans leur relation avec le groupe Macif, les clients des filiales sont essentiellement préoccupés par le traitement du sinistre :

- *« Qu'ils répondent quand on a un sinistre, qu'ils répondent au besoin de sinistre. Mais c'est tout, qu'ils répondent dans les meilleurs conditions »* (e40, Emilie, client Mutavie, '2000).

	Moyenne	Minimum	Maximum	Effectif
Réseau	8,36	3	19	11
Sav	6,2	3	10	5
Elus	6,67	0	17	9
Simplex sociétaires	3	0	7	8
Sociétaires Fonso	0,6	0	1	5
Clients filiales	7,33	5	10	3
GLOBAL	5,66	0	19	41

**Tableau 20: Statistiques sur l'occurrence du terme « sinistre » pour chaque modalité de cible**

Les 27 occurrences dénombrées dans la cible des élus (cf. Tableau 16) confirment le ressenti dont font état les personnels en contact même si la corrélation n'apparaît pas significative. Ainsi, ce témoignage de Daniel, délégué national, qui inscrit son propos dans l'indulgence :

- *« Mais ils ne comprennent pas qu'on arrivera mieux à s'expliquer quand on a un sinistre, si on est là depuis longtemps. On n'est jamais vraiment dans les clous et l'on aura plutôt besoin d'un peu d'indulgence, on donne plus facilement de l'indulgence à celui qui est là depuis longtemps, que ce soit un assureur ou une mutuelle. C'est normal, on regarde ses antécédents, s'il n'a pas des sinistres tous les ans, on sera plus indulgent en cas de problème. Je mélange à chaque fois la relation client et la relation sociétaire, en raison de la double qualité »* (e9, Daniel, délégué national, '70).

Nous sommes ici bien au-delà d'une simple relation de service, c'est une relation traitée avec empathie et générosité, tout en respectant les contraintes de gestion de l'entreprise.

Paradoxalement, cette dimension de l'émotion dans l'échange n'est guère formulée par les assurés eux-mêmes : sans doute parce qu'ils n'ont principalement subi que des sinistres d'ordre matériel

(19 sociétaires / 21 ayant eu un sinistre) ou sans gravité (13/21 sinistres jugés « peu importants »). Ils sont satisfaits du service et du traitement de leur sinistre tant en termes de procédure que d'indemnisation (20 sociétaires / 21 satisfaits), comme en attestent les résultats ci-dessous (Tableau 21, Tableau 22, Tableau 23, Tableau 24) :

Sinistre Cible	OUI	NON	Total
Elus	6	3	9
Simplex sociétaires	8		8
Sociétaires Fonso	5		5
Clients filiales	2	1	3
Total effectif assurés	<b>21</b>	4	<b>25</b>

**Tableau 21 : Sinistre / profil d'assuré**

Type sinistre Cible	Corporel	Matériel	Total
Elus		6	6
Simplex sociétaires		8	8
Sociétaires Fonso	2	3	5
Clients filiales		2	2
Total effectif assurés ayant eu un sinistre	2	<b>19</b>	<b>21</b>

**Tableau 22 : Type de sinistre / profil d'assuré**

Type sinistre Gravité	Corporel	Matériel	Total
très important	2	1	3
important		5	5
pas important		1	<b>1</b>
peu important		11	<b>11</b>
pas important du tout		1	<b>1</b>
Total effectif assurés ayant eu un sinistre	2	19	<b>21</b>

**Tableau 23 : Gravité du sinistre**

SATISFACTION	OUI	NON	Total
Total effectif assurés ayant eu un sinistre	<b>20</b>	1	<b>21</b>

**Tableau 24 : Satisfaction retirée de la résolution du sinistre**

Notons que même les deux sociétaires ayant bénéficié du fonds de solidarité à la suite d'un sinistre corporel n'ont guère témoigné d'émotions. Par contre, ils se sont révélés plus attentifs à la qualité du service rendu et à l'éthique de fonctionnement.

### 3.2 L'éthique de fonctionnement

Révélatrice de la mise en application des valeurs de l'entreprise, l'éthique de fonctionnement a trait à la gestion des contrats mais aussi aux dispositifs facilitant la proximité entre la Mutuelle et ses assurés.

C'est à travers des dires des assurés (hors délégués) que se révèle l'exemplarité du travail des personnels en contact, premiers artisans de la construction du lien (150 occurrences/271). Il s'agit d'un lien métier fort à travers lequel ces personnels se font « les porte-parole » des assurés et parlent du service (procédure, réactivité, résolution de problèmes,...) comme source de fidélisation. C'est tout d'abord le souci de l'équité qui est mis en exergue, particulièrement relevé par les rédacteurs corporels (29 occurrences dans l'alinéa « gestion de contrat ») :

- « *Qu'il soit indemnisé à sa juste mesure pour son préjudice* » (e4, Nathalie, rédactrice corporelle, '2000),
- « *C'est qu'elle..., elle m'a dit, elle m'a remerciée de l'avoir défendue, d'avoir fait preuve d'autant de ténacité, et puis je me suis vraiment occupée de son dossier, alors qu'effectivement c'était pas un dossier, elle attendait pas après ça pour vivre, mais c'était aussi une affaire de principe* » (e13, Odile rédactrice corporelle, 90').

Ce sont les sociétaires de base et les bénéficiaires du fonds de solidarité qui y sont les plus sensibles (probabilités significatives de corrélation), ainsi que les clients des filiales ; cette dernière catégorie d'assurés est plus sensible à la réactivité dans le traitement équitable des dossiers.

Les sociétaires de base apparaissent plus sensibles aux aspects procéduraux et de réactivité. Certains seront plus attentifs à des compétences techniques et à une facilité d'accès à des services :

- « *Là où il y a une valeur ajoutée, c'est un numéro vert « Macifilia contrat EdF », et là on tombe sur quelqu'un qui connaît notre contrat ...* » (e22, Jean, Pascal, Patrick, Client Macifilia, '2000).

Pour d'autres, c'est simplement le fait d'« être là » et de témoigner de l'importance accordée à la personne et à la situation qu'elle vit :

- « *Ce que j'ai beaucoup apprécié, c'est à l'époque où j'étais à la boulangerie, j'ai eu un incendie. Criminel. J'ai téléphoné dès le matin à la Macif. Ce que j'ai beaucoup apprécié, c'est que le directeur s'est tout de suite déplacé pour voir les dégâts* » (e7, Claude, simple sociétaire)

Les sociétaires Fonso, sensibles au montant de l'indemnisation, témoignent d'une reconnaissance qui n'apparaît pas nécessairement liée aux valeurs sociales qu'incarne leur Mutuelle, mais leur reconnaissance exprime indéniablement un acte fort de fidélisation :

- « *J'ai trouvé quelqu'un qui m'a écouté, et plus qu'écouté, qui m'a remboursé, une grande partie* » (e21, Henri, sociétaire Fonso).
- « *Oui, complètement satisfait, voire reconnaissant parce que nous donner de l'argent comme ça, c'est que du plus, ça rend bien service ! [...] Le montant de l'aménagement était de 20 000 €, pour vous donner des chiffres, et j'ai eu 12 000 € du Fonso, ce qui est quand même une grosse somme. Le reste avait été pris par un dispositif directement du département. C'est vrai que l'aménagement ne m'a quasiment rien coûté. J'avais juste le véhicule à acheter. C'est quand même pas mal ! C'est vrai que c'était très important !* » (e5, Pierre, sociétaire Fonso, '90).

Concernant les conseillers et téléconseillers du réseau (Tableau 16), on notera 98 (50+48) occurrences, sur 271. Eux aussi mettent en avant leur implication dans la relation, les conduisant à s'investir « au-delà de la règle » :

« *Nous passons du temps, tout ce qui tourne autour des objets que nous assurons* » (e1, Mathias, téléconseiller, 2000), associant démarche marchande et non marchande dans leur relation avec leurs assurés :

- « *Au niveau des échanges qu'on peut avoir avec les sociétaires, certaines fois, je suis sortie de mon cadre parce que nous sommes là, nous avons un taux d'efficacité à respecter [...] Je m'efforce de vendre mes contrats. Mais quand on tombe face à une personne qu'on sent, au bout du fil, en situation de détresse et qu'elle a vraiment besoin d'être entendue, parfois, j'écoute les gens me raconter leur vie parce qu'ils sont en instance de divorce et qu'ils craquent complètement, et ils vous racontent leur vie. Cela sort complètement du contexte, mais malgré tout, ces gens-là, c'est comme une cocotte minute. Ils ont pu parler à quelqu'un, à la limite je suis neutre, je suis anonyme, ils raccrochent et cela leur a fait du bien* » (e17, Sylvie, téléconseillère, 2000).

Ou encore :

- « *En fait, je demande toujours déjà quand il y a constat « pas de blessé ? » Quand il y a des blessés, c'est autre chose. Là on prend du temps* » (e31, Aliette, conseillère, '2000).

Ce souci de l'autre est omniprésent dans la démarche. L'attitude d'Aliette nous renvoie par ailleurs à ce qui est préconisé par la Caisse Desjardins en matière de service aux clients : lors de sinistres, les agents ont en effet pour consigne de s'enquérir en priorité de « la santé psychique » de leurs clients.

Ces témoignages rejoignent les *théories de la justice*, souvent mobilisées dans le contexte des services : il doit en effet exister une promesse implicite de justice, d'abord car il est difficile pour le client d'évaluer la prestation avant de l'avoir expérimentée (Seiders et Berry, 1998), ensuite parce que la prestation de service met en jeu des relations interpersonnelles de nature coopérative.

Ces interactions constituent autant d'opportunités en vue de construire une relation de long terme. Dans ce but, le marketing relationnel souligne l'importance de l'équité perçue des échanges pour parvenir à la coopération des acteurs (*e.g.* Dwyer, Schurr et Oh, 1987 ; Macneil, 1980).

Le besoin de justice est donc ressenti comme primordial dans les services et la réparation d'un préjudice sera particulièrement jugée en regard de ce critère :

- « *Il peut y avoir une relation humaine et donc on est obligé d'être strict au niveau des règles, mais ensuite on peut avoir une approche plus factuelle et plus équitable, en disant : effectivement, on n'est pas tout à fait dans la règle de nos contrats, mais par assimilation, sans que cela soit injuste vis-à-vis des autres, on peut tenir compte de circonstances particulières* » (e9, Daniel, délégué national, '70).

Parallèlement au besoin d'être pris en charge dans les moments difficiles, s'exprime une demande croissante d'assistance à laquelle la Macif s'est montrée particulièrement réactive en adaptant ses contrats :

- « *D'abord moi ce qui m'a marqué dans l'évolution des contrats, j'ai malheureusement eu l'occasion d'y faire appel, c'est ce développement de l'assistance. C'est-à-dire que débordant de la seule protection de mes biens, intrinsèquement si je puis dire, on s'est aussi préoccupé de mon devenir quand j'étais dans une situation particulièrement délicate. L'assistance. L'assistance bien sûr lors de mes déplacements, où on prend au-delà de la couverture matérielle de la réparation de mon sinistre à la gestion de ma situation* » (e20, Emile, délégué national, '60).

Dans cette éthique de fonctionnement, les sociétaires se déclarent plus particulièrement concernés par l'aspect « facilité de contact et de proximité » (probabilité de corrélation forte). A cet égard, ils déplorent un accès malaisé par internet, ainsi que des attentes téléphoniques ; pour pallier ces inconvénients, la création d'un blog des sociétaires est suggérée à plusieurs reprises, de même que la désignation d'un interlocuteur unique :

- « *Le seul truc que je reproche un peu c'est le fait qu'il faut se déplacer pour apporter des documents et tout, et prendre rendez-vous* » (e6, Benoit simple sociétaire, '2000)

- « *Il est incontournable (i.e., l'internet) en ce moment, mais il faut aussi penser que le nœud peut être aussi bien le problème d'accueil téléphonique que l'accueil internet* » (e8, Fabien délégué national, '70)

Toutefois, si ces dysfonctionnements sont susceptibles d'altérer le lien, ils ne semblent pas impacter ni compromettre la relation de l'assuré avec sa Mutuelle. D'une manière générale les relations avec les personnels en contacts sont vécues positivement.

Enfin, ce qui demeure important et consensuel c'est le maillage du réseau de points d'accueil physique : la diversité d'implantations des points d'accueils est perçue par les sociétaires de base comme un dispositif de proximité pertinent (probabilité significative de corrélation<sup>146</sup>).

- « *D'où l'idée, finalement, à travers la régionalisation, de faire une communauté plus proche, plus pertinente avec des systèmes d'information plus proches* » (e8, Fabien, délégué national, '70).

Paradoxalement, ces points d'accueil physique, qui constituent un point fort en termes de proximité, de facilité de contact et d'accès à l'information, ne sont pas des lieux par eux-mêmes créateurs de liens : le lien émane des personnes en contact, mais non du lieu, d'aspect souvent banal et non « personnalisé ».

Ainsi, les témoignages suivants :

- « *Ce sont les personnes qui m'y ont emmené. J'ai été bien accueilli, je me suis senti membre* » (e9, Daniel, délégué national, '70).
- « *Je leur dis qu'on est toujours très bien accueillis* » (e24, Simone, simple sociétaire, '70).
- « *Ils sont tous chaleureux, ils répondent gentiment. Quand il m'est arrivé de téléphoner et de tomber sur quelqu'un que je ne connaissais pas, il m'a répondu tout à fait gentiment* » (e24, Simone, simple sociétaire, '70).

Concernant le lieu lui-même, pour le personnel en contact ce lieu « *se doit d'être accueillant* » et « *l'environnement est important* » (e19, Louise, conseillère, '80). Mais à aucun moment n'a été signalée, ni par les personnels en contact ni par les assurés eux-mêmes, l'importance de la mise en scène du lieu lui-même, en tant que générateur de lien.

### **3.3 L'intention de réciprocité**

L'investissement en temps passé par le personnel en contact pour le traitement des dossiers peut s'apprécier par le retour des assurés, tel qu'il est perçu par le réseau et le SAV à travers la

<sup>146</sup> Voir ligne « Facilité de contact et proximité » dans le tableau de synthèse, en page 245.



dimension « Intention de réciprocité ». Elle est fortement exprimée et corrélée par les conseillers réseau : 11,8% des réponses exprimées par le personnel en contact par rapport à un total des répondants de 4,3%.

Cette intention de réciprocité recouvre trois aspects :

- Elle traduit d'abord une relation de type « donnant-donnant », comme le souligne Marie :

- « *Dans le genre de relation que je vais avoir, c'est souvent une satisfaction qui sera au niveau d'un sinistre qui va m'apporter une sécurité. Les personnes vont dire : « Puisque cela a été bien géré, voilà ce que je vous apporte en retour, un client » [...] Ce qui est important c'est l'aide. À partir du moment où vous les aidez, vous les comprenez, alors elles sont prêtes à tout donner. Si vous donnez, elles vous donnent en contrepartie »* (e26, Marie, conseillère, '80).

- Ensuite, elle traduit une forme d'estime réciproque, d'ordre professionnel :

- « *Donner du temps c'est important, et c'est important pour votre travail car vous savez qu'il y a de la reconnaissance »* (e27, Clara, responsable matériel auto, '2000)

Ou encore :

- « *Oui, parce que je sais que j'aurai du retour, même si cela va me prendre 5 minutes, mais on va me remercier. Cela donne une bonne image de la MACIF, même si c'est moi qui la donne »* (e26, Marie, conseillère, '80').

- Enfin, le professionnalisme se double d'une dimension solidaire

- « *pour nous remercier simplement parce qu'on a créé des liens d'amitié avec certains »* (e19, Louise, conseillère, '80).

Et ces témoignages :

- « *C'est plus sur la relation. Pas sur le montant. On n'a jamais eu, enfin moi personnellement, j'ai jamais eu de remerciements sur le montant de l'indemnisation »* (e13, Odile, rédactrice corporelle, '2000).
- « *C'est vrai que quand on reçoit ces personnes et quand elles partent en vous remerciant et en disant « Je vous remercie de tout ce que vous faites pour nous, etc. », c'est que l'on sent que vraiment on a réussi à faire quelque chose pour elles. C'est valorisant »* (e2, Patrick, Conseiller, '80).

Symétriquement, il apparaît que les assurés sont, eux aussi, en attente de considération, voire de reconnaissance. Cette attente est formulée le plus souvent par les personnels en contact :

- « Je pense que c'est important la considération. Souvent, dans les courriers qu'on reçoit : « Je ne suis pas n'importe quel sociétaire, je suis Monsieur XXX, sociétaire depuis tant d'années ». Ils veulent vraiment de la considération ! C'est très important » (e27, Clara, responsable matériel auto, '80),

Mais aussi *directement* par les assurés :

- « Alors ça par contre, je trouve ça dommage qu'on puisse recruter du monde et qu'on n'ait pas d'avantages derrière ou une petite récompense par exemple. Un parrainage, une petite... je ne sais pas..., on dit « l'année prochaine sur la somme que vous avez on vous offre, je ne sais pas moi, 15 euros, 20 euros pour nous avoir ramené un sociétaire » (e6, Benoît, simple sociétaire, '2000).

Cette attente de réciprocité exprimée par les assurés s'inscrit dans une perspective de personnalisation, propre à une démarche de marketing relationnel, sur laquelle nous reviendrons ultérieurement.

### 3.4 La confiance partagée

La confiance est partagée par l'ensemble des personnels en contact avec une corrélation forte pour les conseillers du réseau :

- « Ma façon de créer du lien avec les sociétaires repose sur la confiance, premièrement et essentiellement sur la qualité, parce que s'il n'y a pas une qualité de service ... » (e28, Anne Claire, téléconseillère).

Cette confiance repose sur le professionnalisme et la qualité de service, source d'une fidélisation de la clientèle. Le terme « confiance » se retrouve d'ailleurs à divers degrés chez tous les répondants. Une statistique sur ce terme est présentée dans le Tableau 25.

	Moyenne	Minimum	Maximum	Nombre
Réseau	4,45	1	10	11
Sav	3,6	1	8	5
Elus	3,11	0	14	9
Simplex sociétaires	2,38	0	6	8
Sociétaires Fonso	1,6	0	5	5
Clients filiales	2	1	4	3
GLOBAL	3,12	0	14	41

**Tableau 25: Statistiques afférentes au terme « confiance », pour chaque modalité de cible**

Le groupe Macif donne ainsi l'image d'une institution « digne de confiance » ou « inspirant la confiance », également source d'adhésion par tradition familiale :

- « *Ce côté sérieux,.... et aussi les parents sont assurés à la Macif, les enfants, et parfois les grands parents aussi pour les plus anciens, on retrouve donc souvent plusieurs générations à la Macif ; je pense qu'il n'y a pas beaucoup de compagnies où ça se passe comme ça, il y a une relation de confiance et de bouche à oreille entre générations, on assure des familles entières : frères, sœurs, parents ...* » (e1, Stéphane, téléconseiller, '2000).

Ou :

- « *C'est une relation de confiance dans les deux sens : il me fait confiance par rapport à cela, et moi je lui fais entièrement confiance par rapport à mes petits accidents, etc. C'est plutôt une affaire de confiance, l'amitié vient après* » (e32, Paul, simple sociétaire).

Cette confiance partagée se nourrit d'un relationnel riche et de qualité, parfois qualifié de « familial ».

Nous rejoignons ici les thèses de Granovetter, (1995 : 20) qui insiste sur le phénomène de personnalisation du lien marchand pour analyser les relations de confiance. Pour l'auteur, la condition du maintien de la relation d'échange et de son efficacité économique réside dans la capacité des acteurs sociaux à créer des relations personnelles (continues, stables et affectives), elles-mêmes génératrices de confiance. Autrement dit, je peux « avoir *affaire honnêtement avec vous parce que nous avons été proches si longtemps que cela est devenu une partie stabilisée des attentes de notre relation* » nous dit Granovetter (1995 :15).

Pour Chantelat (2002 : 527) cette analyse ne rend pas compte de la réalité observée en ce sens qu'elle présuppose que la confiance est absente des relations purement marchandes. Bref, sa définition du lien social ne prend pas en compte la réalité multiple des formes de l'échange. Mais peut-être faut-il utiliser une autre clé de lecture de la confiance telle qu'elle s'établit au sein du groupe Macif.

Pour Godbout (2007 : 275) dans la confiance il y a le risque ; il y a la présence de la liberté, de l'incertitude, et tout modèle d'explication semble incapable d'intégrer la liberté. Autrement dit, c'est parce qu'il y a incertitude qu'il y a possibilité d'interaction, et de lien social. Pour l'auteur, « *faire confiance, c'est appliquer une hypothèse optimiste à une personne, sans certitude* ».

Avec Arrow, (1974 : 23) nous pensons que « *la confiance est un important lubrifiant des rapports sociaux. Elle est extrêmement efficace : cela évite beaucoup de complications que de pouvoir faire raisonnablement confiance à la parole d'autrui. Malheureusement, ce n'est pas une marchandise que vous pouvez acheter très facilement ...* ». La fidélité au groupe Macif tend à prouver que cette « insaisissable confiance » est un facteur de durabilité.

## Section 4. L'identification d'une typologie du lien

L'expression du vécu des répondants s'exprime dans une « typologie du lien » construite sur les sept dimensions que nous avons identifiées précédemment :

- les quatre premières - lien transactionnel, relationnel, socialisant, tribal- se réfèrent à la typologie de Rémy (2000),
- les trois autres -lien de propriété, solidaire, générationnel- sont issues de notre réflexion, dans un cheminement à caractère inductif.

CIBLE TYPOLOGIE DES LIENS	Personnel en contact		Assurés				Total	% (fré- quence)
	RESEAU	SAV	ELUS	SIMPLES SOCIETAIRES	SOCIETAIRES FONSO	CLIENTS FILIALES		
LIEN TRANSACTIONNEL	11	4	2	12	3	8	40	6,5%
<b>LIEN RELATIONNEL</b>	83	18	6	34	6	5	<b>152</b>	<b>24%</b>
LIEN SOCIALISANT	6	1	63	3			73	11,5%
LIEN TRIBAL	1		12	1			14	2%
<b>LIEN DE PROPRIETE</b>	53	24	129	40	8	6	<b>260</b>	<b>34%</b>
LIEN DE SOLIDARITE	14	4	41	6	2	1	68	11%
LIEN GENERATIONNEL	13	1	7	3	4		28	4%
<b>TOTAL / OCCURRENCES</b>	181	52	260	99	23	20	<b>635</b>	100%

**Tableau 26: Typologie des liens en nombre d'occurrences en fonction de la cible**

L'analyse par codage des données fait émerger deux types de liens plus spécifiquement portés par des cibles de nos répondants :

1. le « lien relationnel » porté par les personnels en contact (corrélations significatives et fortes) et par les simples sociétaires (corrélations significatives),
2. le « lien de propriété » portés par les délégués, avec de fortes probabilités de corrélations<sup>147</sup>

Examinons successivement ci-dessous, dans l'ordre du Tableau 26, les composantes de cette typologie *étendue*.

<sup>147</sup> Cf. tableau de synthèse, page 245.

#### 4.1 Un lien transactionnel

Sur cette dimension transactionnelle les corrélations sont fortes pour les simples sociétaires les clients des filiales :

- « *Nous, on a négocié avec vous et avec la GMF au final, et on a conservé les deux, pourquoi ? Parce que suivant les régions il était plus intéressant d'aller à la GMF qu'à Macifilia* » (e21, Jean, Pascal, Patrick, clients Macifilia, 2000).

Par contre, lorsqu'il est évoqué par le personnel en contact du réseau, cet aspect du lien est considéré comme moins important que son aspect relationnel :

- « *Ils n'hésitent pas à pousser une autre porte pour comparer et trouver peut-être quelque chose qui va leur convenir mieux, qui ne sera pas forcément meilleur. Ils vont rechercher les tarifs avant le service* » (e19, Louise, conseillère, 80').
- - « *Il y a des personnes qui parfois veulent partir : il y a un mois, des sociétaires de 1978, par rapport à un sinistre qu'ils ont eu en habitation, parce qu'ils n'avaient pas eu les interventions qu'ils souhaitaient, parce que la gestionnaire avait refusé de les recevoir, et parce qu'ils avaient eu un meilleur tarif à la GMF, ils voulaient s'en aller sur la base du tarif* » (e26, Marie, conseillère, '80).

#### 4.2 Un lien relationnel

Le groupe Macif est aujourd'hui dans une démarche de personnalisation de la relation. Le personnel en contact joue davantage un rôle de conseiller de proximité avec ses assurés, démarche qui par ailleurs satisfait aux attentes des sociétaires. La récurrence de l'utilisation de termes tels que « besoin », « écoute », « satisfaction », « attentes », analysée ci-après, est à cet égard significative du vocabulaire du marketing relationnel, axé sur le résultat.

On retrouve également cette volonté de coopération et de sens du relationnel compris dans sa dimension marchande, sachant qu'il est modulé par cette relation qui va « au-delà » du contrat, ce qui n'est pas sans questionner plus fondamentalement le rôle du personnel en contact :

- « *On a de plus en plus la casquette de commercial, c'est-à-dire qu'effectivement il y a des produits à commercialiser pour faire entrer des bénéficiaires au sein de l'entreprise, et je pense qu'on tend de plus en plus vers une activité de commercial au-delà du métier de conseiller* » (e30, Julie, téléconseiller, '2000)

De plus, cette démarche relationnelle pose la question de sa reconnaissance. La reconnaissance de cette fidélité telle qu'elle est exprimée tant du côté des personnels en contact que des assurés s'inscrit dans une logique de « donnant-donnant ».

Ainsi :

- « *La personne avait réellement l'impression que je m'étais occupée d'elle et elle m'a ramené sa fille pour une mutuelle. Elle m'a dit : « C'est parce que vous avez tellement bien été en « tampon » par rapport à mon dossier, chaque fois que je vous ai appelée, vous avez joué le jeu, en retour je vous recommande à ma fille pour la mutuelle » » (e28, Anne Claire, téléconseillère, '80).*

Et en écho :

- « *Je ne sais plus quand c'était les 35 an. Ce sont des personnes comme moi qui ont réclamé. Les jeunes qui arrivaient avaient des cadeaux, alors que nous étions à la Macif depuis 35 ans. Grâce à nous, on fait bien vivre la Macif. Mais, nous ne voyons rien. Ils nous ont fait cadeau de stylos, mais bon... on attendait un petit peu plus. Peut-être pas de l'argent, mais... si on veut,... indirectement... » (e7, Claude, simple sociétaire).*

Il ressort de ces témoignages une forme de tension/contradiction entre d'une part un personnel en contact très investi, s'impliquant « au-delà de la règle », et une stratégie d'entreprise fondée sur un marketing hérité des méthodes classiques de marketing relationnel des entreprises commerciales où le lien n'est pas porteur de valeur ; d'où cette dualité ou « hybridation » de la relation, source de tension.

Ainsi, le tableau comparatif de la Figure 11 ci-dessous, construit à partir d'un classement lexical sur les termes « relation » (cité 596 fois) et « lien » (cité 150 fois) montre que nous sommes ici dans une approche de type marketing relationnel, associée à une approche de type lien, essentiellement portée par les conseillers, les rédacteurs corporels et les délégués nationaux. Si le terme « relation » est cité par l'ensemble des répondants (Tableau 27), celui de « lien » n'est cité que par le personnel en contact et les élus (Tableau 28), ce qui confirme que ce sont ces derniers qui, principalement, portent la culture du lien.

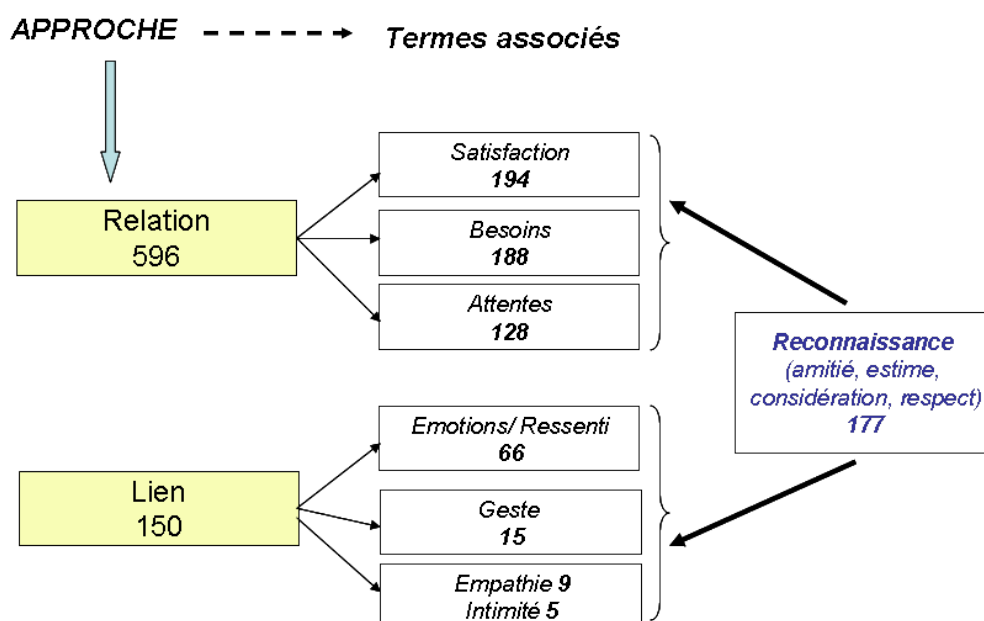


Figure 11 : Comparaison des termes "relation" et "lien"

	Moyenne	Minimum	Maximum	Effectif
Réseau conseillers	<b>20,8</b>	11	26	5
Réseau téléconseillers	16,17	8	28	6
SAV rédacteurs corporels	<b>21,33</b>	13	30	3
SAV responsables matériel auto	13,5	13	14	2
Délégués régionaux	12,2	9	16	5
Délégués Nationaux	<b>17</b>	11	30	4
Simplex sociétaires	13,63	3	23	8
Sociétaires Fonso	8,8	5	12	5
Clients Macifilia	8	5	11	2
Clients Mutavie	6	6	6	1
GLOBAL	14,54	3	30	41

Tableau 27 : Statistiques l'occurrence du terme « relation » pour chaque modalité de cible

	Moyenne	Minimum	Maximum	Effectif
Réseau conseillers	3	1	6	5
Réseau téléconseillers	<b>5,5</b>	2	18	6
SAV rédacteurs corporels	5	3	9	3
SAV responsables matériel auto	2,5	2	3	2
Délégués régionaux	4,6	3	7	5
Délégués Nationaux	<b>13,5</b>	5	25	4
Simplex sociétaires	0,25	0	1	8
Sociétaires Fonso	0,4	0	2	5
Clients Macifilia	0,5	0	1	2
Clients Mutavie	0	0	0	1
GLOBAL	3,66	0	25	41

Tableau 28: Statistiques l'occurrence du terme « lien » pour chaque modalité de cible

Enfin, de manière plus anecdotique, (et comme nous avons pu le noter à travers la bibliographie relative au marketing relationnel), nous avons relevé les témoignages de quelques assurés n'adhérant pas à cette démarche de personnalisation, vécue comme une intrusion :

- « *Dernièrement, j'ai eu une personne. Je l'ai appelée pour la tenir informé, mais elle m'a « pourrie ! ». Elle m'a dit : « Pourquoi vous m'appellez ? Si vous n'avez rien à me dire, ce n'est pas la peine de m'appeler », alors que je l'appelais pour l'info, pour lui dire ce que j'avais fait, mais il m'a « jeté »...* » (e27, Clara, responsable matériel auto, '80).

Sans doute ce répondant n'était-t-il sensible qu'à la dimension transactionnelle de la démarche, toute tentative plus personnalisée lui apparaissant par trop intrusive !

### 4.3 Un lien socialisant

Le lien socialisant est fortement corrélé avec la cible des délégués, dont le discours révèle une volonté de s'inscrire dans une démarche d'appartenance communautaire.

Le premier niveau, historique, montre que ce lien s'est d'abord développé au sein des associations dans lesquelles s'investissent les élus, organisations syndicales ou réseaux sociaux (tels les Caf, Assedic, Cnam). Comme l'exprime brutalement Victor, délégué régional : « *tout ce qui est individualisme, on laisse de côté* ».

Mais il y a aussi une volonté d'ouverture à travers des mandats extérieurs dans l'économie sociale :

- « *C'est à cette époque qu'on a créé à plusieurs une entreprise d'insertion, qui existe toujours, avec un investissement assez fort dans le milieu associatif* » (e9, Daniel, délégué national, '70).

On retrouve également cette volonté de construction sociale dépassant la sphère marchande avec l'exemple ce conseiller qui cherche à transférer les valeurs de la Macif au sein de la « *Française de Mécanique* » où il effectue des permanences ; en y recevant des salariés, il est amené à résoudre des problèmes d'assurance (en milieu automobile), mais c'est également l'occasion pour lui de faire la promotion des valeurs mutualistes :

- « *C'est la valeur ajoutée de l'entreprise. On peut impliquer des sociétaires et des délégués dans la vie et dans la gestion de l'entreprise et de la région. C'est important. Cela permet de faire vivre la région* » (Patrick, conseiller, '80).

C'est aussi le cas de ce délégué qui effectue des tâches annexes à son travail, telles que des actions de prévention routière à la sortie des discothèques :

- « *cela ne va pas plus loin mais c'est le contact qu'on a dans un lieu où la Macif n'a de toutes façons jamais de contact* » (e34, Marcel, délégué régional, '70).

Il apparaît également un potentiel de liens à tisser auprès de la jeune génération :



- « Les jeunes sont peut-être sensibles à une solidarité, mais moins encadrée, ce qui veut dire qu'il faut qu'on essaye de trouver dans la génération des jeunes aujourd'hui, là où ils sont. J'ai appuyé le partenariat de la fondation avec Animafac, dans les associations d'étudiants. Il faudrait qu'on se rapproche du syndicalisme étudiant et avec dans tout ce qui peut être organisations d'étudiants, présenter l'économie sociale parce que je ne crois pas que tous ceux qui sont en école de commerce sont là forcément pour développer un esprit commercial uniquement basé sur la recherche de « plus d'argent, plus d'argent, plus d'or » (e9, Daniel, délégué national, '70).

#### 4.4 Un lien tribal

Cette expression du lien est à prendre dans sa forme syndicale/politique, et non dans sa forme tribale telle que nous l'avons présentée (communautés de marques, de passions, ...). On se référera ici à une expression du lien d'ordre « communautaire » :

- « C'est vrai qu'en même temps comme j'étais militant syndical, j'ai adhéré à la Macif en 1976 et je suis devenu permanent syndical en 1977. Donc, j'avais quand même un vécu communautaire, parce que j'avais le même sentiment d'appartenance à mon organisation syndicale » (e9, Daniel, délégué national, '70).

En effet, le terme de « communauté » dans le contexte Macif doit être compris comme une communauté d'intention ; les personnes qui s'y reconnaissent et s'y retrouvent poursuivent une finalité d'action.

Ce lien communautaire est le moins marqué de notre typologie ; le mot « communauté » n'est en effet cité que 35 fois, et ne présente de corrélation forte qu'avec la cible des délégués nationaux (Tableau 29).

	Moyenne	Minimum	Maximum	Effectif
Réseau conseillers	0	0	0	5
Réseau téléconseillers	0,33	0	2	6
SAV rédacteurs corporels	0	0	0	3
SAV responsables matériel auto	0	0	0	2
Délégués régionaux	0	0	0	5
Délégués Nationaux	<b>8,25</b>	0	23	4
Simple sociétaires	0	0	0	8
Sociétaires Fonso	0	0	0	5
Clients Macifilia	0	0	0	2
Clients Mutavie	0	0	0	1
GLOBAL	0,85	0	23	41

**Tableau 29: Statistiques sur l'occurrence du terme « communauté » pour chaque modalité de cible**

- « Une des choses les plus fascinantes dans le fonctionnement de la Macif, c'est on a face à soi des gens (des élus) qui ont des convictions fortes, très différentes, vraiment très différentes, la CGC, la CGT. un commerçant du marché aux puces, etc. Tous très engagés ! Et tous se retrouveront dans les valeurs de la Macif, dans une communauté extrêmement forte. La Macif a un gros effort à faire d'ailleurs pour son identité d'économie sociale [...]. C'est très compliqué, quelle que soit la taille, je pense encore plus avec quatre millions et demi de sociétaires. C'est le fond, comment créer ce sentiment d'appartenance. » (e8, Fabien, délégué national, '70).

A travers les propos de Fabien on perçoit bien que le sens de la communauté « version années 70 », porteuse de rêves et d'une utopique transformation de la société n'est plus adapté aux lignes de force qui traversent la société contemporaine.

Notre démarche nous a conduit à compléter la typologie de Rémy en lui adjoignant des catégories issues de notre investigation dans le champ mutualiste : lien de propriété, de solidarité, et générationnel (les trois dernières lignes du Tableau 16).

#### **4.5 Un lien de propriété**

Ce lien vise à caractériser le rapport qui s'établit entre les sociétaires et l'institution mutualiste dans sa gouvernance : règles de son fonctionnement démocratique, représentation des valeurs qui y sont associées.

Nos résultats attestent tout d'abord que les délégués entretiennent un lien de propriété fort (forte corrélation) vis-à-vis de leur Mutuelle. Mais on observe à l'inverse que les autres assurés (sociétaires et clients) se déclarent peu impliqués dans cette forme du lien :

- « Je n'ai pas le sentiment que ça me concerne réellement. C'est vrai qu'il y a des noms, on ne connaît personne. Ce n'est pas du courrier que je regarde attentivement » (e5, Pierre, sociétaire Fonso, '90).
- « Je ne suis pas mutualiste, je lis le journal (i.e. Tandem) [...] je suis pour le système mutualiste » (e24, Simone, simple sociétaire, '70).

Ainsi, le fait que la Macif soit une mutuelle, porteuse de valeurs spécifiques différentes, n'est guère relevé par les sociétaires et clients qu'il s'agisse d'éléments constitutifs de l'image du Groupe, ou de facteurs objectifs d'attachement.

Par contre, cette spécificité est relevée par les élus et le personnel en contact. Ce lien d'identité se traduit par une forme de fidélité en opposition au modèle dominant (et en particulier en opposition à « l'ennemi naturel » : AXA, cité 28 fois) :

- « Des relations de confiance, parce que ça commence à venir il faut qu'ils prennent conscience que leur mutuelle n'est pas une société d'assurance. En général on va d'abord à la Macif pour le prix et les contrats. C'est seulement après qu'ils voient le service rendu, l'accueil, et puis la compréhension, par exemple quand ils ne peuvent pas payer, ce n'est pas comme dans d'autres compagnies d'assurance : la lettre, puis le contentieux. C'est petit à petit que les choses avancent » (e3, Gaëlle, déléguée régionale, '80).

Une analyse statistique (Tableau 30 et Tableau 31) sur les termes « mutualisme/mutualiste » (cité 145 fois) et « valeurs » (126 fois) révèle que ces termes sont propres à la culture des délégués qui portent ces valeurs mutualistes, alors que les clients se montrent plus sensibles à l'aspect économique de la relation :

«L'esprit mutualiste, ce n'est pas pour l'esprit mutualiste de la démocratie, c'est plutôt pour l'esprit mutualiste où les gens savent que, normalement c'est moins cher » (e22, Jean, Pascal et Patrick, clients Macifilia, 2000).

Pour les sociétaires Fonso, ces deux termes sont absents de leur vocabulaire, confirmant que la confiance et la fidélité qu'ils témoignent au groupe Macif ne semblent pas avoir renforcé leur culture mutualiste.

	Moyenne	Minimum	Maximum	Nombre
Réseau	3,18	0	11	11
SAV	4,4	1	8	5
Elus	<b>6,11</b>	0	11	9
Simple sociétaires	2,13	0	6	8
Sociétaires Fonso	0	0	0	5
Clients filiales	5,33	2	10	3
GLOBAL	3,54	0	11	41

**Tableau 30: Statistiques sur l'occurrence du terme « mutualisme » pour chaque modalité de cible**

	Moyenne	Minimum	Maximum	Nombre
Réseau	2,45	0	10	11
Sav	<b>4,6</b>	0	9	5
Elus	<b>6,44</b>	0	21	9
Simple sociétaires	<b>1,25</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>8</b>
Sociétaires Fonso	0	0	0	5
Clients filiales	2,67	1	5	3
GLOBAL	3,07	0	21	41

**Tableau 31: Statistiques sur l'occurrence du terme « valeurs » pour chaque modalité de cible**

Une analyse portant sur la récurrence du terme « *mutuelle* » (cité 281 fois) montre que ce terme est surtout associé à la notion de *tarifs attractifs* : c'est bien un des objectifs d'une mutuelle que de proposer des conditions financières avantageuses ; toutefois cette association émane principalement des simples sociétaires, Fonso et clients.

D'une manière générale le mot *mutuelle* est peu évocateur de sens ; une différence est néanmoins faite entre les générations, d'où ces témoignages :

- « *Je pense que la génération d'avant, qui sait ce que c'est une mutuelle, comment ça fonctionne, quel est le but. Pour d'autres non, c'est un nom, ils ne font pas la différence avec une société capitalistique et une société mutualiste* » (e1, Mathias, téléconseiller, 2000).
- « *Vous savez les valeurs mutualistes quand on les aborde, ils ne les entendent pas* » (e38, Elsa, rédactrice corporelle, '80).
- « *Je ne pense pas que ça parle à grand monde, la mutuelle* » (e30, Julie, téléconseillère, 2000).
- « *Je pense qu'ils connaissent le mot « Macif », « mutuelle » de temps en temps, même s'ils ne savent pas ce que cela veut dire derrière, « mutuelle, Macif », ce sont des mots qui résonnent en eux. Même si derrière, ils ne sortent pas trop, je pense qu'il y a quand même l'ancienneté. Je pense que dans leur subconscient « Macif, mutuelle, tarif », quand ils nous appellent, on ressent cela... » (e28, Anne Claire, téléconseillère, 80').*

Le lien de propriété renvoie également, nous l'avons établi, à la notion de gouvernance, donc de fonctionnement démocratique. Or, un premier indicateur de la participation à la vie démocratique est constitué par la participation aux élections (Tableau 32) : sur seize sociétaires (hors élus) et clients, trois seulement ont voté, dont deux sociétaires Fonso :

- « *Surtout, je vote surtout pour la bonne et unique raison que c'est parce que je veux que ce qui existe demeure* » (e21, Henri, sociétaire Fonso, '70).

D'une manière générale les sociétaires ne voient pas l'intérêt de voter, la principale raison invoquée étant qu'ils ont à s'exprimer sur une liste unique dont ils ignorent l'identité des membres : « *voter pour quelqu'un que je ne connais pas, je ne comprends pas* »

Et d'autres avouent plus simplement :

- « *je ne suis pas mutualiste, je lis le journal (i.e., Tandem) [...] je suis nulle pour cela ! Je ne suis pas politisée* » (e24, Simone, simple sociétaire, 70').

Pourtant, les sociétaires approuvent le principe de l'entreprise mutualiste, notamment l'idée de dénégarion du profit :

- « *Le système mutualiste, je suis tout à fait d'accord. Je préfère cela au système privé qui ne pense qu'à l'argent, etc., je trouve cela très bien* » (e24, Simone, simple sociétaire, '70).

VOTE CIBLE	OUI	NON	Total
Réseau	9	2	11
SAV	5		5
Délégués régionaux	5		5
Délégués nationaux	4		4
Simplex sociétaires	1	7	8
Sociétaires Fonso	2	3	5
Clients filiales	1	2	3
Total	27	14	41

Tableau 32 : Vote aux élections / catégorie de répondants

La question de la participation aux élections est sensible chez les plus engagés, en ce que cette participation est à leurs yeux une expression du fonctionnement démocratique interne, et relève d'un certain esprit :

- « Oui, le lien. Il faut que le sociétaire se sente plus concerné et se rende compte que sa mutuelle n'est pas une assurance comme les autres, sa mutuelle prend en considération ses soucis et pour ce faire il doit s'exprimer au cours des élections, 30% c'est peu ... » (e3, Gaëlle, déléguée régionale, '80).

Toujours selon Gaëlle, la participation à une élection mutualiste relève aussi d'une culture politique : « On fait partie de l'économie sociale et c'est la chose la plus importante qui a toujours été mise en valeur à la Macif. C'est pour ça qu'il n'y a pas eu besoin de faire de la publicité et que les sociétaires venaient dans les bureaux locaux. C'est une valeur importante l'économie sociale [...] Ca fait partie de la participation à la vie de son entreprise et à la vie politique ».

Mais cette démocratie mutualiste risque de rester formelle si les taux de participation restent faibles....

- « C'est les taux de participation aux élections 25 ou 30 %. C'est le taux de lecture du journal. C'est le « Tandem », en gros, ça tire à 4 millions d'exemplaires, et il y a un million de sociétaires qui le lisent vraiment. Au fond, c'est comment transformer un client en sociétaire ? C'est une question qui est extrêmement difficile ! » (e8, Fabien, délégué national, '70).

D'ailleurs, le mot démocratie n'a été cité que 31 fois, majoritairement par les élus (Tableau 33) :

	Moyenne	Minimum	Maximum	Effectif
Réseau	0,18	0	2	11
Sav	0,2	0	1	5
Elus	2,78	1	7	9
Simplex sociétaires	0	0	0	8
Sociétaires Fonso	0	0	0	5
Clients filiales	1	0	3	3
GLOBAL	0,76	0	7	41

Tableau 33 : Statistiques sur l'occurrence du terme « démocratie » pour chaque modalité de cible

Enfin, un autre signe distinctif de ce lien de propriété est celui de l'utilisation de la terminologie « sociétaire », utilisée 1535 fois, alors que « client » n'est utilisé que 190 fois. Aussi bien les délégués que le personnel en contact établissent cette différence (cf. Tableau 34 et Tableau 35).

L'attachement au terme « sociétaire » fait référence aux caractéristiques de l'entreprise mutualiste qui renvoie tout à la fois à la notion de « propriété », d'appartenance à une société régie par des règles de fonctionnement démocratique qui s'oppose à une conception plus économique de l'échange. Les sociétaires seraient plus fidèles que les clients, mais il semble aussi que l'on devient sociétaire à l'issue d'un processus d'intégration inscrit dans la durée : « *La relation avec le client se construit dans le temps* » (e9, Daniel, délégué national, 70').

Quoiqu'il en soit, cette question de vocabulaire n'a pas d'incidence sur le traitement de l'assuré :

- « *Le sociétaire il fait partie de la Macif, il vient nous voir, on va le conseiller, on va lui proposer d'autres produits de Macif, du groupe Macif. Donc pour nous en fait c'est vraiment intégré, pour moi c'est intégré dans, dans mon travail de conseillère. Qu'il soit sociétaire ou client, il y aura toujours la même analyse par rapport à lui. Mais je pense, enfin pour moi, je préfère appeler les personnes qui viennent me voir « sociétaires » que « clients ». Je pense que je me suis déjà attachée en fait à ce terme depuis que je suis arrivée ici* » (e31, Alette, conseillère, 2000).

A noter que parmi les assurés, les clients des filiales se reconnaissent bien dans leur statut de « client ».

	Moyenne	Minimum	Maximum	Nombre
Réseau	<b>61,09</b>	34	109	11
Sav	<b>51,6</b>	25	78	5
Elus	<b>54,22</b>	30	98	9
Simplex sociétaires	10,25	5	21	8
Sociétaires Fonso	6,4	3	10	5
Clients filiales	1	1	1	3
GLOBAL	37,44	1	109	41

**Tableau 34: Statistiques sur l'occurrence du terme « sociétaire » pour chaque modalité de cible**

	Moyenne	Minimum	Maximum	Nombre
Réseau	<b>9,45</b>	3	38	11
Sav	2,8	1	5	5
Elus	3,33	0	14	9
Simplex sociétaires	3,63	0	11	8
Sociétaires Fonso	0,2	0	1	5
Clients filiales	<b>4</b>	1	7	3
GLOBAL	4,63	0	38	41

**Tableau 35: Statistiques sur l'occurrence du terme « client » pour chaque modalité de cible**

## 4.6 Un lien de solidarité

La quête de solidarité exprime l'essence même de l'idée mutualiste. On retrouve chez les répondants les grands principes qui la fondent : la mutualisation des risques, la prévention sociale (Fondation, Fonds de solidarité, actions de prévention auprès de jeunes), le respect des personnes. Ce sont les délégués qui sont le plus investis dans cette dimension solidaire (corrélation forte). Le terme de solidarité est prononcé 237 fois, et cité par toutes les catégories de répondants (Tableau 36) :

	Moyenne	Minimum	Maximum	Nombre
Réseau	5,18	1	13	11
Sav	3,6	2	5	5
Elus	12,22	2	30	9
Simplex sociétaires	3	1	6	8
Sociétaires Fonso	8,2	2	13	5
Clients filiales	2,33	1	4	3
GLOBAL	6,27	1	30	41

**Tableau 36: Statistiques sur l'occurrence du terme « solidarité » pour chaque modalité de cible**

Les délégués, en incarnant le mouvement mutualiste, se font à la fois les promoteurs et les défenseurs des valeurs de solidarité au sein d'une véritable communauté de personnes :

- « On s'est réunis pour ensemble se prémunir solidairement contre les aléas de la vie, soit sur ses biens, soit sur sa personne. C'est le principe mutualiste. Tout le monde n'en a pas forcément conscience quand il vient, parce qu'il vient acheter un service. Ce qu'on voudrait, c'est qu'ils aient bien conscience de la mutuelle de départ : on se mettait ensemble pour se protéger solidairement. Donc, c'est une communauté de personnes qui ensemble se montre solidaire. On paye une cotisation et si on n'a pas de sinistre, cela reste dans le pot commun, si on a un sinistre, la communauté vient à son secours. Une mutuelle a donc une solidarité communautaire » (e9, Daniel, délégué national, '70).

... communauté de personnes liées solidairement :

- « La Macif veut aller plus loin et se montre solidaire y compris avec des non sociétaire par des actions citoyennes [...] c'est ce que fait la Fondation. Le Fonds de Solidarité, c'est passionnant, car on a des cas qui ne rentrent pas dans les cases et qui nous permettent de voir comment on peut faire évoluer les contrats » (e9, Daniel, délégué national, '70').
- « Oui, je pense, la prévention c'est la solidarité, en ce sens la Macif engage des sommes importantes, Ce n'est pas des sociétaires uniquement, d'ailleurs ! » (e34, Marcel, délégué régional, '80).

Le personnel en contact valorise la solidarité comme avantage par rapport aux autres sociétés d'assurance traditionnelles, mettant en avant sa capacité de répondre aux nouvelles attentes de la

société. C'est aussi une valeur qu'ils placent au cœur de leur fonctionnement avec les assurés, mais avec lucidité :

- « *Je me demande si le sociétaire adhère vraiment au mot "solidarité" ; je ne veux pas dire non, mais j'ai du mal... Moi, je n'ai pas ce ressenti-là* » (e28, Anne-Claire, téléconseillère, '80).

Les réactions d'assurés et de prospects en témoignent, notamment à la suite à la dernière campagne de communication de la Macif « la solidarité est une force » :

- « *Moi je trouve que la pub a été très bien faite, par contre, je pense que les messages qui ont été véhiculés étaient peut-être un peu à côté de la plaque par rapport à certaines choses. La prestation chômage, très clairement, après cette pub, moi j'ai eu énormément d'appels : « alors, comme ça vous payez les prestations chômage ? » Il y a certaines conditions* » (e29, Maëlle, téléconseillère, '2000).

La solidarité est une valeur plurielle qui en fonction des profils des répondants ne recouvre pas la même réalité : En effet, la majorité des sociétaires et clients affirment qu'ils se sentent proches de cette valeur de solidarité mais,.... seulement lorsqu'ils sont directement concernés (gestion de leur dossier, indemnisation,...) !

Mais il ressort de nos échanges avec les élus et le personnel l'expression de leur volonté de construire une vision du monde fondée sur la solidarité ; bien qu'elle soit de plus en plus difficile à construire, en raison des fortes contraintes économiques, elle n'en demeure pas moins un objectif central de leur action.

#### **4.7 Un lien générationnel**

L'inscription de la relation au sein d'un lien intergénérationnel est mentionnée par une moitié des répondants. Ce lien générationnel (ou plus généralement l'évocation de l'univers familial) semble absent chez les clients des filiales.

Cette dimension du lien intergénérationnel peut se décliner en :

- la pérennisation du contrat motivée par une habitude familiale et liée à la qualité des prestations :
  - « *Mon mari est décédé il y a 10 ans et moi j'ai continué et puis les enfants continuent. J'ai ma fille qui est dans le Midi, est à la Macif. J'ai mon fils qui s'est automatiquement assuré à la Macif. Tout le monde est à la Macif* » (e16, Germaine, simple sociétaire, '70).
  - « *Mes parents étaient déjà sociétaires de la Macif depuis quelques années. Ils étaient gérants d'un café à Lens* » (e32, Paul, simple sociétaire, '80).



- l'adhésion à la culture Macif, relevée par le personnel en contact :
  - « *D'autres parce qu'ils adhèrent complètement à l'esprit de la Macif. Et parce qu'ils sont à la Macif depuis de génération en génération, c'est presque une culture* » (e1, Mathias, téléconseiller, '2000).
  
- les « discriminations » dont sont victimes les jeunes à l'adhésion, plus marquées chez ceux qui n'ont pas de parents sociétaires ... pour des raisons de solidarité :
  - « *Pour des raisons de solidarité, à terme, on privilégie les enfants de sociétaires [...] On est sans doute la région la moins sévère à l'adhésion des jeunes, parce qu'on a beaucoup de jeunes qui ne sont pas encore sociétaires*» (e9, Daniel, délégué national, 70').
  
- la prise en compte de nouvelles typologies familiales : la solidarité intergénérationnelle notamment à travers le contrat RPPA<sup>148</sup> construit dans le souci de répondre aux nouveaux besoins des familles (en particulier les familles recomposées). Ce sont les élus qui sont les plus investis et les plus actifs sur le terrain des avancées sociales des contrats, parce qu'ils sont également en prise directe avec la remontée des vœux des sociétaires. Ils insistent sur la valeur de solidarité et la volonté du groupe à prendre en compte la diversité des situations familiales dans ses formes les plus actuelles (homosexualité, familles recomposées ...) :
  - « *L'année dernière on a fait des propositions pour améliorer le contrat RPPA qui prévoit qu'en cas d'accident du chef de famille les enfants sont aidés jusqu'à la fin de leurs études. Par exemple, dans le cas des familles recomposées, la fille du conjoint de la personne qui est accidentée n'est pas prise en compte ; on a dit ce n'est pas juste parce que c'est notre sociétaire qui a élevé l'enfant, c'est normal qu'il soit pris en compte, d'autant que le sociétaire considère l'enfant de son conjoint, et ça peut être l'inverse. On a donc déposé un vœu, qui est remonté au niveau national, et donc dans le contrat on prend en compte tous les enfants* » (e3, Gaëlle, déléguée régionale, '80).

Il est à noter que seules les réponses des sociétaires Fonso présentent des probabilités de corrélation significatives. En effet, nous avons pu remarquer, dans cette catégorie de sociétaires, l'importance de la mobilisation de la famille (elle-même sociétaire) au moment de l'incident (démarches personnelles effectuées par les proches) :

- « *C'est mon papa qui a fait le courrier, qui a expliqué le cas de la petite. Comme il savait qu'il y avait un fonds de solidarité à la Macif. Moi, je n'étais pas au courant, mais mon père était au courant* » (e37, Camille, sociétaire Fonso, '90)

---

<sup>148</sup> Régime de Prévoyance Familiale Accident.

Et après souscription des membres de la famille à la Macif : « *Je dirais que maintenant toute la famille est assurée à la Macif* » (e36, Christophe, sociétaire Fonso, '80).

#### **4.8 Synthèse sur cette typologie du lien**

Nous retiendrons tout d'abord, pour le personnel en contact, un investissement personnel et un lien métier très fort, fondés sur une éthique relationnelle et une implication « inconditionnelle ».

Ce relationnel est à la base de la confiance et de la fidélité des assurés. Ici, le personnel en contact personnifie le service, il en est le vecteur d'image. A ce titre, ce sont son comportement et ses actes qui concrétisent les engagements pris par la Mutuelle. Ceci n'est par ailleurs pas sans générer une certaine tension puisque ce comportement se trouve à l'intersection d'intérêts qui peuvent parfois être divergents : ceux de la Mutuelle et ceux des assurés.

Cette fidélité observée chez les assurés mais aussi chez les salariés pose le problème de la reconnaissance. Le personnel en contact se montre proche des ses assurés qui lui apportent en retour estime et confiance, gage d'une reconnaissance à l'égard de leur Mutuelle.

Cette reconnaissance est tout d'abord conforme à la stratégie de marketing relationnel de l'entreprise, et les assurés sont sensibles à ces formes de reconnaissance de nature commerciale et individualisée. Celles-ci apparaissent donc en décalage avec toute notion de collectivité ou de solidarité ; ce type de relationnel ne laisse guère de place à l'instauration d'un lien social.

Ici, les assurés sont liés principalement par des valeurs de type marchand, fondées sur le bon rapport qualité-garanties-service et sur la relation personnalisée. La fidélité des assurés s'apparente davantage à une fidélité « par inertie » (adhésion par habitude familiale fondée soit sur la satisfaction de la qualité de service et des prix) qu'à une fidélité choisie, par conviction ; cette forme de fidélité est donc fragile.

Ces attentes et attitudes des assurés se trouvent confortées par la démarche du Groupe inscrite dans une stratégie de marketing relationnel, dans laquelle le lien n'est véritablement une source de valeur que dans le cas de situations humainement difficiles. C'est d'ailleurs dans ces situations extrêmes que se manifeste le sentiment de gratitude et de dette. Mais dans la gestion quotidienne, l'assuré reste passif et désengagé de toute initiative et de toute participation, attitude qui apparaît en contradiction avec la raison d'être de l'entreprise mutualiste. Dans les autres situations de gestion

de contrat, cette relation interpersonnelle et de coopération qui valorise la proximité repose davantage sur une relation type « donnant-donnant », propre à toute entreprise commerciale.

Toutefois, l'échange qui s'établit entre le personnel en contact et l'assuré est hybride puisque l'éthique relationnelle traduit de manière implicite les valeurs mutualistes dans les actes de gestion au quotidien, démontrant que c'est le personnel en contact qui, en premier, porte les valeurs mutualistes, le retour apporté par les assurés s'effectuant davantage sur le mode « donnant-donnant ».

⇒ En effet, nos résultats attestent que le lien communautaire s'est estompé, ce qu'il en reste relève davantage de la nostalgie ou du discours : il n'est vivant qu'au sein du « noyau dur » des élus (voire des délégués nationaux).

De plus, ce lien communautaire est fondé pour partie sur des critères socioprofessionnels et surtout d'appartenance syndicale, ce qui est en décalage avec les nouveaux repères de la vie sociale et les nouvelles formes de construction du lien social. Dans ce sens, sans doute, la Macif n'a-t-elle pas su anticiper cette évolution du monde contemporain.

Ce propos est illustré par le style actuel des points d'accueil : encore trop conçus comme des lieux « accueillants » au sens de bien recevoir, ils ne sont pas pensés comme des lieux de socialisation, que ce soit entre élus et assurés ou entre assurés eux-mêmes. Ce sont des lieux dédiés à la souscription et à la gestion des contrats et non à la création de liens, à l'expérience du lien. Les points d'accueil nous paraissent se situer entre valorisation utilitaire et fonctionnelle c'est-à-dire que le support physique a pour objet d'être fonctionnel et de proposer des espaces de personnalisation, mais de ce fait « *on ne se sent pas vraiment dans l'univers mutualiste* ».

Ensuite, sur le terrain politique, un certain nombre de signaux montrent que le lien de propriété est fragilisé, que l'esprit démocratique est en tension, puisqu'il n'est vécu que par les élus et soutenu par un personnel en contact fortement impliqué, qui se fait l'écho des valeurs mutualistes auprès des assurés, mais sans retour de leur part. D'où la difficulté, pour le groupe Macif, à assumer son identité.

On perçoit donc bien un phénomène de désengagement des assurés lié au fort degré d'individualisation qui se traduit par un désintérêt du collectif.

Mais en même temps, nous avons pu mesurer la capacité du groupe Macif à être à l'écoute des nouveaux besoins sociaux en s'adaptant et en répondant aux changements structurels qui affectent

notamment la cellule familiale; la prise en compte des nouvelles recompositions de la cellule familiale constitue certainement un enjeu majeur pour les sociétés d'assurance mutuelle.

Nos résultats soulignent également qu'au sein de la « communauté Macif » cohabitent en fait plusieurs profils.

- Pour les assurés, il y a ceux qui sont attachés :
  - à des valeurs de stricte consommation, uniquement sensibles à une démarche personnalisée dans le registre du « donnant-donnant » et attentifs à la notion d'équivalence -propre au système marchand- ce sont les clients des filiales ;
  - à des valeurs de consommation, mais aussi sensibles à d'autres formes hors-marchand du lien et sachant partager des préoccupations d'ordre sociétal – ce sont les simples sociétaires et les sociétaires Fonso -,
  - à des valeurs idéologiques et sensibles à une démarche relationnelle et de lien ; ce sont les élus ; ce sont eux qu'on peut qualifier de « militants ».
  
- Les salariés sont dans une éthique relationnelle (personnalisation) et de lien (intimité, empathie). Ils adhèrent aux valeurs traditionnelles du mutualisme, tout en étant dans une logique commerciale. Ce sont eux qui sont à la source du lien.

## Section 5. Circonstances d'apparition et traits fondamentaux de la valeur de lien

Nous venons de voir que si le lien est tissé dans le cadre d'une stratégie de marketing relationnel établie lors de la relation interpersonnelle assurés-personnels en contact, ce sont ces derniers qui semblent être à la source de la valeur de lien.

Passer du lien ... à la valeur de lien, revient à comprendre et à sonder ce qui fait « *l'alchimie d'une relation* ». Autrement dit, nous sommes amenés à décrypter ce qui se trouve derrière et dans l'échange, relevant souvent de l'intangible, parfois de l'ordre du symbolique, et pourtant matérialisé *in fine* par un contrat.

D'où notre questionnement portant sur les origines et les manifestations de la valeur de lien et l'expression de leur vécu par les répondants.

### 5.1 Quand la valeur de lien se révèle-t-elle ?

Un questionnement préliminaire a trait à l'origine de la relation : pour quels motifs l'assuré a-t-il décidé d'adhérer à la Macif ? Ces motifs peuvent être de trois ordres : économique, corporatif ou militant.

Un second questionnement concerne la détermination du moment où la valeur de lien se révèle : était-elle antérieure à l'acte d'adhésion à la Mutuelle ? S'est-elle au contraire manifestée postérieurement à cet acte ? Et dans ce cas, quel événement a-t-il déclenché cette expression ?

Cette interrogation nous a conduit à identifier trois « conditions d'apparition de la valeur de lien » :

- une condition dite « *a priori* », signifiant que la personne recèle un potentiel de valeur de lien, antérieur à l'adhésion ;
- une condition dite « *a posteriori* », signifiant que la personne a manifesté une valeur de lien à l'occasion d'un événement déclencheur lié à sa relation avec la Mutuelle ;
- une condition que nous avons qualifiée de « *potentielle* », signifiant qu'aucun événement relatif à une valeur de lien n'a pu être décelé à travers les dires du répondant.

Un troisième questionnement a trait aux circonstances de la révélation de la valeur de lien : à quelle occasion ? Dans quel contexte ? Pour quels motifs ? Nous avons recensé quatre types de *faits marquants*, qui sont :

- 1) les **circonstances de l'adhésion** : idéologique, consumériste, d'origine familiale, ... ;
- 2) le **traitement du sinistre** : « humanité » et éthique de la relation, respect des individualités, dévouement du personnel en contact, empathie dont il témoigne ;
- 3) la **personnalisation de l'échange** : réactivité et modalités de règlement, proximité et qualité de l'accueil, professionnalisme, reconnaissance ;
- 4) les **valeurs mutualistes** : solidarité, sensibilité à des valeurs d'ordre sociétal, expression politique, ... .

Les tableaux ci-après présentent une synthèse des résultats : origine de la relation, conditions d'apparition, faits marquants, pour les assurés (Tableau 37), et pour les salariés- personnels en contact (Tableau 38).

Le lecteur trouvera le détail des résultats en annexe (cf. Annexe 13, page 467)

PROFIL	ORIGINE DE LA RELATION			CONDITIONS D'APPARITION DE LA VALEUR DE LIEN			FAITS MARQUANTS DE LA RELATION
	Econo- mique	Corpo- rative	Militante	A priori	A posteriori	Potenti- elle	
Simple sociétaire (8)	4	4	/	/	5	3	<p><b>1) CIRCONSTANCES DE L'ADHESION</b> (démarche consumériste et familiale, par inertie et non par choix)</p> <p><b>2) TRAITEMENT DU SINISTRE</b> (Implicitement un traitement « au-delà de la règle » - explicitement attente de réactivité et d'indemnisation, de professionnalisme)</p> <p><b>3) PERSONNALISATION DE L'ECHANGE</b> (réactivité, qualité de l'accueil, reconnaissance type « donnant-donnant)</p> <p><b>4) VALEURS MUTUALISTES</b> Pas d'attractivité, si ce n'est :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Solidarité (à titre individuel)</li> <li>b) Faible sensibilisation aux valeurs sociétales</li> </ul>
Sociétaire Fonso (5)	4	1	/	/	5	/	
ELUS (9) (Délégués. Nationaux & régionaux)	1	3	5	8	1	/	<p><b>1) CIRCONSTANCES DE L'ADHESION</b> (vécu militant)</p> <p><b>2) TRAITEMENT DU SINISTRE</b> (« au-delà de la règle)</p> <p><b>3) PERSONNALISATION DE L'ECHANGE</b> (proximité grâce au réseau de points d'accueil suite à la régionalisation -1987- )</p> <p><b>4) VALEURS MUTUALISTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) <u>Solidarité</u> (Fondation, Catastrophes naturelles, contrat RPPA)</li> <li>b) <u>Politique</u> (interrogation et enjeux du développement du groupe Macif sur la vie et l'idée démocratique ainsi que sur les conditions de la création d'une « communauté Macif »)</li> </ul>
Clients Filiales (3)	1	1	1	/	/	3	<p><b>1) CIRCONSTANCES DE L'ADHESION</b> (démarche consumériste)</p> <p><b>2) TRAITEMENT DU SINISTRE</b> (Implicitement un traitement « au-delà de la règle » - explicitement attente de réactivité et d'indemnisation, de professionnalisme)</p> <p><b>3) PERSONNALISATION DE L'ECHANGE</b> (service et compétences techniques : n° vert)</p> <p><b>4) VALEURS DE TYPE MUTUALISTE</b> (attractivité économique du mutualisme)</p>
Total <b>25</b>	10	9	6	8	11	6	

**Tableau 37 : Conditions de révélation de la valeur de lien : Tableau synthétique concernant les assurés (25 sociétaires, élus, clients des filiales)**

PROFIL	Effectif	CONDITIONS D'APPARITION DE LA VALEUR DE LIEN			FAITS MARQUANTS DE LA RELATION
		A priori	A posteriori	Potentielle	
Réseau Conseillers	5	2	3	/	<p><b>1) TRAITEMENT DU SINISTRE</b> (« au-delà de la règle ; l'humanité du contact est imprégnée des valeurs de solidarité comprises dans leur sens collectif)</p> <p><b>2) PERSONNALISATION DE L'ÉCHANGE</b> (qualité de l'accueil, empathie et réactivité ; – explicitement : démarche de reconnaissance type « donnant-donnant » et implicitement, attente de reconnaissance « institutionnelle »)</p> <p><b>3) VALEURS MUTUALISTES</b> (les actes de gestion sont imprégnés des valeurs mutualistes, elles se traduisent par de l'indulgence, de l'empathie, la solidarité, et en opposition avec le « modèle dominant »)</p>
Réseau Téléconseillers	6	2	4	/	
SAV : Rédactrice corporelle	3	2	1	/	<p><b>1) TRAITEMENT DU SINISTRE</b> (« au-delà de la règle ; l'humanité du contact est imprégnée des valeurs de solidarité comprises dans leur sens collectif, comportement empathique et de transcendance –non observé pour le personnel « Matériel auto »)</p> <p><b>2) PERSONNALISATION DE L'ÉCHANGE</b> (Empathie – souci d'équité dans le traitement du dossier)</p> <p><b>3) VALEURS DE TYPE MUTUALISTE</b> (les actes de gestion sont imprégnés des valeurs mutualistes, elles se traduisent par de l'indulgence, de l'empathie, la solidarité, et en opposition avec le « modèle dominant »)</p>
SAV : matériel auto	2	/	2	/	
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	

**Tableau 38 : Condition de révélation de la valeur de lien : tableau synthétique portant sur les salariés (16 salariés, réseau et service après vente)**

La lecture de ces tableaux montre que les conditions d'apparition de la valeur de se créent majoritairement « *a posteriori* » pour l'ensemble des salariés (10/13), à l'exception des élus pour lesquels elle existe « *a priori* » (8 élus /9).



Pour les clients des filiales, la valeur de lien est « *potentielle* », confirmant le manque d'intérêt à l'égard du mutualisme.

Concernant le personnel en contact, on peut souligner que la valeur de lien *a posteriori* concerne des salariés ayant eu une expérience professionnelle antérieure, hors champ mutualiste. Leur approche du lien avec les assurés est identique à celle des salariés mono-expérience Macif. Ceci tend à prouver que la sensibilisation aux valeurs mutualistes résulte d'une immersion au sein de l'entreprise.

On est alors proche de la socialisation organisationnelle (Goudarzi et Eiglier, 2008) qui permet de susciter un sentiment d'appartenance aux valeurs de l'entreprise pour les salariés mais aussi pour les clients, puisque ces auteurs proposent de considérer les clients comme des « membres éphémères ». Par ce processus d'apprentissage, le client « *s'intègre au groupe social de l'entreprise de service [...] se fait une appréciation de la culture, des normes et des valeurs de l'organisation [...] et développe chez lui un sentiment d'appartenance et d'adéquation à l'organisation* ». Cette démarche nous apparaît d'autant plus pertinente que les conditions d'adhésion sont de moins en moins fondées sur une appartenance syndicale et que le corps social des assurés Macif n'est pas construit sur une base corporative.

Lorsque la valeur de lien s'exprime *a priori*, c'est dans un esprit collectif, de défense d'idéaux communautaires. Ici, la valeur de lien n'est pas que le fruit d'une expérience avec la Macif ; elle résulte d'un engagement militant antérieur et le lien est suscité par une démarche de prosélytisme :

- « *J'étais sergent recruteur de cœur [ ] Mais quand même on a été démarché par des gens qui étaient proches de nous, dans les familles syndicales ou commerçants ou économie sociale, etc., de mutualistes* » (Emile, Délégué National).

Cet engagement antérieur est à l'origine de la reconnaissance de la qualité de membre. Elle s'exprime dans une implication dans la vie de la Mutuelle marquée, à l'origine, par l'effacement de la frontière entre assureur et assuré qui se traduit par :

- la possibilité d'apporter de la réflexion :
  - « *On peut quelquefois améliorer nos contrats par le travail de nos salariés pour des raisons de technique d'assurance, marketing, sociologique ou autres, mais on peut le faire aussi et c'est cela le plus de la mutuelle, avec l'apport de réflexions et les demandes des sociétaires par leurs représentants.* » (Daniel, délégué national).
- un comportement de co-responsabilité :
  - « *Justement parce que vous êtes sociétaire, il y a des choses que vous n'avez pas le droit de faire. Encore moins que si vous étiez client ! [...] Si vous tentez de frauder, on doit vous sanctionner, et encore plus parce que vous êtes co-responsable d'un service, et des deniers*

*collectifs. Comme c'est collectif, c'est encore plus digne, il faut le respecter absolument, car il est fait pour ne rémunérer personne, il n'y a pas d'actionnaires.* » (Fabien, délégué national)

Cette implication dans la vie de la mutuelle, à l'origine du modèle communautaire -lui-même co-créé et développé par ses membres- a pour fondement la confiance. Albert Hirschman (1970) qui a formalisé la trilogie « *exit, voice, loyalty* », nous rappelle que les deux premières catégories (*exit* et *voice*) se situent dans le cadre de la rupture producteur-consommateur, tandis que la troisième (*loyalty*) relève du domaine politique, c'est le concept qui introduit la confiance et fonde les deux autres. Le concept de *loyalty* « *se réfère à une expérience fondamentale, sans laquelle l'individu n'est rien, sans laquelle il n'est pas humain* » (Godbout, 2007) :

- « *Le lien avec le sociétaire est basé sur l'aspect communautaire. Il fait partie d'une famille. J'ai confiance. Je suis rassuré parce que je sais que s'il m'arrive quelque chose, on prendra soin de moi. Ce n'est pas seulement l'indemnisation. On prendra soin de moi, y compris dans les aspects non pécuniaires* » (Daniel, Délégué National).

Lorsque la valeur de lien émerge *a posteriori* c'est dans un cadre individuel. Il s'agit ici de la relation interpersonnelle assurés-personnel en contact. Dans ce cadre la valeur de lien se caractérise par une relation dissymétrique entre les partenaires de l'échange.

## **5.2 Comment la valeur de lien se vit-elle ?**

La construction d'une valeur de lien ne se trouve incarnée que dans l'interaction entre partenaires concernés par l'échange. La création de valeur de lien passe donc par une relation interpersonnelle entre les personnels en contact faisant preuve de qualités relationnelles et d'esprit d'initiative, et des sociétaires sensibles à ces qualités ; les émotions et l'empathie exprimées par les personnels en contacts jouent un rôle primordial dans l'établissement du lien.

### **5.2.1 *La valeur de lien : une relation dissymétrique entre les partenaires de l'échange***

Analysons ci-dessous deux situations potentiellement génératrices de valeur de lien issues du couple personnel en contact/assurés : (a) la gestion courante du contrat, et (b) le traitement du sinistre : deux situations génératrices d'une dissymétrie dans les termes de la valeur de lien.

a) La gestion courante du contrat

Si l'ensemble des sociétaires exprime sa satisfaction dans ses relations avec la Macif, l'analyse des témoignages des répondants conduit à constater que ce sentiment est principalement motivé par le traitement « professionnel » des dossiers, et ne semble pas être accompagné de celui d'une appartenance à une communauté de valeurs partagées. La fidélité à la Macif est conditionnée à l'existence d'une relation basée sur des rapports personnalisés :

- « *Je suis directement venu à la Macif après le vol de ma télé, j'ai fait voir la facture en disant : « Regardez, je ne l'ai eue qu'une demi heure. Eric me l'a remboursée tout de suite au prix du neuf. On arrive toujours, toujours, toujours à un accord ... Moi, je préfère discuter avec Eric »* (Claude, simple sociétaire).

Dans la relation entre l'assuré et sa Mutuelle, la valeur d'échange est primordiale : il s'agit avant tout pour le sociétaire d'obtenir les meilleures conditions d'indemnisation :

- « *j'ai fait une étude de marché à savoir qui serait le meilleur placé par rapport à l'assurance moto que je voulais, et donc j'ai pris le téléphone, j'ai téléphoné à tous les assureurs qui pouvaient exister et j'ai fini par la Macif »* (Benoît, simple sociétaire).

La personnalisation des rapports apparaît comme un vecteur de création de valeur de lien pour les deux parties, car elle permet d'aller au delà des contrats-types, de créer du lien, et de provoquer la perception d'une relation de type « gagnant-gagnant » qui constitue une base de la confiance :

- « *Même si Eric demain me disait : « Ton assurance augmente de 70 € pour l'année », je dirai pratiquement que ce n'est pas grave. Je sais que je vais les regagner sur le service »* (Paul, simple sociétaire).

Dans la relation entre l'assuré et la Macif, « en cas de conflit », la valeur d'échange l'emporte sur la valeur de lien : il s'agit avant tout pour l'assuré d'obtenir les meilleures conditions d'indemnisation, doublées d'un relationnel de qualité.

- « *Quand j'achète un 4x4, je suis obligé de quitter la Macif, parce que les tarifs sont tellement élevés, trois fois le prix de ce que je paye à la Maaf. Vous savez chacun regarde son porte-monnaie »* (Claude, simple sociétaire).

Ces témoignages attestent d'une primauté de la valeur d'échange sur la valeur de bien.

b) Le traitement du sinistre

Lorsque le personnel en contact (c'est-à-dire la population des rédacteurs corporels en charge du service après vente) est face à un choix possible dans une situation de préjudice corporel, la volonté

d'adopter systématiquement l'option la plus favorable au sociétaire est un des différentiateurs de la Macif :

- *« C'est nous qui allons vers la personne ... aider à faire face, mais toujours dans un cadre juridique, qui nous oblige toujours à avoir certaines limites. A la Macif, on a une vision très humaine du dossier car dès qu'on peut faire une avance, on le fait de façon systématique »* (Nathalie, rédactrice corporelle)

En effet, pour le sociétaire la survenue d'un sinistre est un choc émotionnel, et le contexte contractuel l'oblige à s'ouvrir à l'autre.

Les évocations par des collaborateurs d'une exemplarité professionnelle en termes de respect de valeurs humaines, et/ou de situations d'émotion face à la reconnaissance exprimée par des clients, sont des révélateurs de l'existence d'un potentiel de valeur de lien au sein de l'entreprise, parce qu'elles mettent en évidence que, au moins pour une population d'acteurs, le lien est supérieur au bien.

### **5.2.2 La valeur de lien ou : la capacité à « tempérer l'altérité créée par le contrat »**

Nos précédents résultats établissent que la valeur de lien s'exprime à travers :

- ✓ le traitement professionnel des dossiers, « au-delà de la règle »,
- ✓ la capacité d'empathie,
- ✓ le respect de la diversité des individualités,
- ✓ la reconnaissance de la qualité de membre.

Mais pour que cette valeur puisse s'exprimer, le lien doit se nouer dans une relation inscrite dans la durée.

A cet égard, nos résultats attestent également que la valeur de lien résulte d'un processus qui se construit progressivement au fil du temps et s'inscrit dans une « histoire faite d'évènements inattendus » :

- *« Forcément ils vont se faire l'écho de ce qu'ils ont vécu grâce à l'aide de la Macif. Après, cela fait boule de neige. C'est dans le temps, on sème une petite graine et cela va produire, au fur et à mesure. »* (Sylvie, Téléconseillère).

Les sociétaires savent gré à leur Mutuelle de traiter leur dossier dans le respect de leur spécificité, identité, altérité, et leur en sont « reconnaissants » à ce titre. De leur côté, les salariés de la Macif font part d'un fort engagement et d'une capacité à s'investir « bien au-delà de la règle » dans

l'accomplissement de leur mission ; ce sont eux les artisans de la valeur de lien, respectueuse des individualités des sociétaires :

- « *S'adapter au sociétaire en fonction de la personne qu'on a en face de soi, pour le mettre le plus à l'aise possible, lui faire sentir qu'il est ici chez nous* » (Patrick, Conseiller).

⇒ La valeur de lien peut alors être appréhendée comme étant l'ensemble des signes, gestes, attitudes, comportements tendant à rompre cette dissymétrie fondamentale « acheteur-vendeur » inhérente à la sphère marchande, en vue de recréer une complicité entre les signataires du contrat, en vue de « tempérer l'altérité créée par le contrat ».

Il nous semble que le secteur de l'assurance est particulièrement propice à assumer cet objectif :

- d'une part, parce que le lien juridique établi par la police d'assurance crée un lien durable avec les assurés, condition nécessaire à l'instauration d'une valeur de lien,
- d'autre part, parce que sa dimension humaine (puisqu'il concerne la vie, la protection de la famille,...) est propice à l'établissement d'une relation « chargée d'humanité ».

Au sein du groupe Macif cette capacité à tempérer / modérer l'altérité créée par le contrat s'exprime :

- tantôt dans sa dimension collective, au niveau des membres d'une communauté
  - « *Je suis dans un mouvement qui me défend collectivement, comme un assureur !* » (Fabien, Délégué national),
- tantôt dans sa dimension individuelle (c'est la place du sociétaire-client)
  - « *C'est très certainement la relation amicale qu'il peut y avoir avec ! Enfin « très amicale », parce que je vous dis que Madame Dupont, je la connais depuis longtemps ... mais la relation est très simple* » (Simone, simple sociétaire).

Dans les moments critiques, l'altérité du contrat est *modérée* :

- Par la capacité à respecter la qualité de membre, à reconnaître l'universalité du statut de sociétaire. En effet, celui-ci est dans l'attente d'un traitement empathique de son dossier et la prise en compte de son état émotionnel ; la relation se transforme, elle est faite de dévouement et de compassion :
  - « *Avec le sociétaire c'est une approche très particulière parce qu'il a été blessé dans sa chair, c'est donc un terrain sensible, le ressenti de la personne est différent selon sa psychologie et sa gravité* » (Nathalie, rédactrice corporelle) ;

Egalement :

- « *Qu'il ait conscience d'être sociétaire d'une mutuelle, c'est-à-dire adhérent, membre, et que la mutuelle c'est lui avec l'ensemble des autres sociétaires* » (Daniel, délégué national).

b) Par la capacité des personnels en contact à s'investir dans leur mission au service de chacun des sociétaires :

- « *Les premières fois où on est confronté à ce genre de choses, le décès d'un conjoint, d'un enfant, c'est encore pire, oui il faut poser la question de quoi est décédée la personne puisqu'il y a un contrat qui permet d'être indemnisé [...]. Dans ce cas je reste plus professionnel, je vais faire mon travail d'assureur en essayant d'être le plus souple et le plus doux et en mettant le maximum de facilité* » (Mathias, téléconseiller).

Ce contexte de proximité se construit de plus en plus à l'extérieur de l'entreprise à travers une relation destinée à faciliter la vie quotidienne des sociétaires :

- « *Donc on a missionné un ergothérapeute qui va aller chez elle et proposer des aménagements pour faciliter sa tâche [...] Et donc on va lui apporter un soutien réel et on va soulager sa tâche dans le quotidien. [...] La compétence technique, notre réseau d'experts, notre réseau d'avocats, des partenariats avec Serena qui proposent les services d'ergothérapeutes qui proposent des aménagements d'habitation et qui se déplacent pour voir la victime dans son milieu de vie et qui lui apporte des solutions dans la vie pratique* » (Nathalie, rédactrice corporelle).

Ici, la valeur de lien naît d'une situation de traumatisme. Le sinistre dont est victime le sociétaire créé une situation particulière, propice à l'établissement d'une relation de confiance : le sociétaire est « en attente » d'une assistance et d'un traitement individualisé. Il s'agit là d'une situation paradoxale puisque la valeur de lien est suscitée par un élément traumatisant, donc négatif.

Toutefois, si cette valeur de lien émerge dans le couple assuré /personnel en contact, c'est ce dernier qui en est à la source.

### **5.2.3 La valeur de lien : une absence de sentiment communautaire entre sociétaires**

Si la valeur de lien peut naître lors du traitement d'un sinistre, elle n'est pas pour autant porteuse d'un sentiment communautaire parmi les sociétaires : le caractère strictement individualisé du sinistre porte en effet l'assuré à se tourner d'emblée vers sa Mutuelle. Et en l'absence de sinistre, rien ne porte les sociétaires à « échanger » entre eux ; le thème de l'assurance n'a guère de raisons d'être abordé au cours d'une conversation, il est plutôt personnel, n'est pas naturellement « liant » :

- *« Non, ce sont des choses un peu personnelles. Ce n'est pas trop un sujet de discussion. Quand on en parle, c'est mauvais signe. Quand je vais chez des amis pour boire un verre, je ne vais pas commencer à parler de mes assurances »* (Paul, simple sociétaire).

Le sujet de l'assurance reste un sujet de discussion circonscrit principalement à la sphère familiale, rarement entre amis, pour évoquer soit la qualité de l'accueil, soit le bon rapport qualité prix, la satisfaction éprouvée suite au versement d'une indemnisation (ex : Fonds de solidarité) conduisant indirectement à une forme de reconnaissance vis-à-vis de la Macif. A cet égard, les sociétaires mettent en avant et valorisent le comportement solidaire du Groupe :

- *« Quand il a su qu'on, que le Fonso enfin la Macif m'était venue en aide dans cette affaire et tout ça, il m'a dit « dis donc c'est intéressant ton truc là ». Je lui ai dit « écoute, moi je te dis franchement, c'est pas que je, tu fais comme tu veux, parce qu'il était marié, vous faites comme vous voulez, mais c'est, moi les assurances, je suis à la Macif, t'as vu, j'ai eu un ennui, à chaque fois que j'ai eu besoin de la Macif, pas souvent, heureusement, mais j'ai trouvé quelqu'un qui m'a écouté, plus qu'écouté » j'ai dit « qui m'a remboursé, une grande partie de, dans ce cas-là ». Ils (i.e., ses collègues) évoquent même ce qui m'est arrivé, avec d'autres amis qu'ils ont là-bas »* (Henri, sociétaire Fonso).

S'il n'y a pas de signes de création de valeur de lien entre les sociétaires, cela peut s'expliquer d'une part, par l'anomie du sociétariat Macif, et, d'autre part, par le fait que le secteur de l'assurance n'est généralement pas propice à la création d'un sentiment communautaire voire de communautés qui se regrouperaient pour partager des passions ou intérêts communs. Une exception notable est l'Assurance Mutuelle des Motards, pour laquelle l'assurance est probablement secondaire par rapport à la pratique de la moto. Ainsi, ce sociétaire Macif, évoquant une passion partagée avec d'autres, est un motard :

- *« Je leur en parle parce que, c'est surtout parce qu'on parle de notre passion c'est la moto, donc on en parle entre nous. C'est moi qui l'ai fait venir d'ailleurs à la Macif parce que je lui ai dit « écoute, moi les tarifs qu'ils me font, les franchises qu'ils font, renseigne-toi et tu verras tu seras gagnant »* (Benoit, simple sociétaire, récent, 2006).

### 5.3 Synthèse sur les conditions d'apparition de la valeur de lien et ses traits fondamentaux

La valeur de lien apparaît donc comme étant constituée de l'ensemble des signes concourant à atténuer l'altérité créée par le contrat liant chacun des assurés à sa Mutuelle.

Cette valeur de lien émerge dans le couple personnel en contact / assuré, mais ce sont les personnels en contact qui en sont à la source, par leur engagement dans la relation, par le respect et l'estime qu'ils témoignent à leurs assurés. Malgré l'aspect traumatisant de tout sinistre, il apparaît que cette « expérience négative » est, paradoxalement, porteuse d'une valeur de lien du sociétaire vers sa Mutuelle, l'environnement psychologique, l'état de stress, ... , le poussant à cet « appel à l'aide ».

En référence aux caractéristiques de la valeur de lien telles qu'elles ressortent de la bibliographie, (Cova, Rémy, 2001), nos résultats :

- confirment que la valeur de lien est principalement suscitée dans l'interaction entre les parties concernées ; elle ne s'exprime généralement ni avant ni après cette interaction, sauf pour des délégués dont le militantisme est en permanence porteur de valeur ;
- établissent que cette valeur s'exprime malgré l'absence de sentiment communautaire entre les sociétaires eux-mêmes : en effet, il peut y avoir création de valeur de lien dans un cadre non communautaire comme l'établissent par ailleurs les travaux de Rémy (2000) ;
- confirment que la valeur de lien résulte d'un processus inscrit dans la durée. Elle requiert du temps et un investissement, de la part du personnel en contact qui « donne son temps ». Cet investissement s'apparente à un don fait par le personnel en contact (don de temps, de parole, d'écoute,...) lors de son échange avec le sociétaire.

Parmi les autres éléments caractérisant la valeur de lien, nous avons mis en lumière :

- que la fidélité de l'assuré à sa Mutuelle n'est pas nécessairement porteuse de valeur de lien,
- que, réciproquement, l'existence d'une relation source de valeur de lien n'entraîne pas nécessairement une fidélisation forte du client, dans la mesure où la valeur d'échange l'emporte sur la valeur de lien « en cas de conflit ».

Si le groupe Macif n'inscrit actuellement pas son lien avec ses assurés dans une démarche d'ordre économique, une telle démarche est accaparée par ses assurés dont le lien avec leur Mutuelle est principalement de cet ordre. Cette dissymétrie pose la question de la co-création de valeur : est-elle stratégiquement décidée par la Macif ou est-elle constitutive de son identité ?



La reconnaissance basée sur l'intersubjectivité et la coopération des personnes est à la base de la construction et de l'acceptation d'une communauté de valeurs partagées. Elle résonne d'autant plus fortement dans le champ mutualiste que les « demandes de reconnaissance » (Honneth, 2000) engagent la question de la dignité et de l'estime de soi, qui sont au cœur de la socialité contemporaine.

Dans ce cadre, pour la Macif, une condition d'émergence de la valeur de lien réside dans sa capacité à reconnaître ses sociétaires dans leurs identités et leur pluralité.

## Chapitre 8. L'EXPERIENCE VECUE EN REGARD DE L'IDEAL MUTUALISTE

Dans ce chapitre nous nous proposons d'analyser nos résultats (« *l'expérience vécue* ») en regard des principes mutualistes (« *l'idéal* ») tels qu'ils sont affirmés dans les textes et déclarations fondant l'action du groupe Macif.

Les textes auxquels nous nous référons sont les suivants :

- Les textes amendés du premier congrès des cadres de la Macif (2006).
- Les études réalisées dans le cadre du projet d'entreprise du Groupe (2007), au cœur desquelles sont traitées les questions relationnelles et affinitaires, commerciales, politiques et stratégiques. Nous nous sommes plus particulièrement appuyés sur :
  - les cahiers d'animation du projet d'entreprise (2007) auquel nous avons été associés pour nourrir la thématique dédiée aux « *relations du groupe avec le sociétaire/client* »,
  - le DVD des ateliers de réflexion « *La parole aux sociétaires* » (novembre-décembre 2007),
  - l'analyse sémiotique réalisée pour le secrétariat général de la Macif à partir du site internet,
  - le texte du projet d'entreprise adopté par le congrès de Chantilly le 6 février 2009.
- Des textes fondateurs de l'entreprise : Statuts, Projet mutualiste du groupe Macif 2005, Charte de partenariat 2005).
- Le rapport Vigéo 2005, qui dresse un bilan de l'action de l'entreprise en rapport à sa responsabilité sociale (gouvernement d'entreprise, engagement sociétal, relations clients-fournisseurs/ sous-traitants).
- L'entretien que nous accordé le « père fondateur » de la Macif, Jacques Vandier, au cours duquel il s'est exprimé sur l'ambition du projet initial de l'entreprise et a commenté nos résultats, avec tout le poids de son expérience.

Nous tenterons de dégager de l'expérience vécue, confrontée au contexte historique et sociétal de l'entreprise, ce qui forge l'esprit mutualiste (section 1).

Cette investigation, au cœur de la relation de service du groupe Macif, nous amènera à rendre compte de ce qui demeure aujourd'hui de cette dominante de la valeur de lien sur la valeur de bien (section 2).

En section 3, nous analyserons plus particulièrement les conséquences de l'hétérogénéité du sociétariat actuel et mobiliserons le concept de reconnaissance pour discuter des conditions d'un renouveau du modèle mutualiste (section 4).

## Section 1. Qu'est-ce qui forme aujourd'hui l'esprit mutualiste au sein du groupe Macif ?

Il ressort de nos entretiens, qu'en dehors de l'expérience relationnelle personnelle, les valeurs mutualistes ne sont plus guère portées par les sociétaires. La Macif se voit ainsi confrontée à un défi redoutable : celui de parvenir à renouer, dans un contexte de prééminence d'un consumérisme individualiste, avec l'esprit d'association qui a présidé à sa création.

### 1.1 Qu'en est-il de l'esprit mutualiste chez les sociétaires ?

La désaffection exprimée par les sociétaires vis-à-vis des valeurs mutualistes peut se révéler par les indices suivants : la perception du marketing du Groupe, le faible engagement dans sa gouvernance, le ressenti de l'identité du Groupe, l'aspiration vers de nouvelles formes de l'engagement. Ces indices sont aussi fortement représentés dans les propos de sociétaires questionnés dans le cadre du projet d'entreprise.

#### a) Une stratégie de marketing relationnel inégalement perçue par les sociétaires

En premier lieu, il s'agit de la stratégie de contact perçue par certains sociétaires comme n'étant pas en adéquation avec les repères mutualistes revendiqués par l'entreprise. C'est ce qu'exprime ce sociétaire interrogé dans le cadre des ateliers de réflexion « La parole des sociétaires »<sup>149</sup> :

- « *S'ils étaient mutualistes, ils m'appelleraient avant le service contentieux* ».
- « *J'ai des enfants, des petits enfants, il n'y a pas de démarche vers nous* ».

Ces propos soulignent le décalage, que nous avons déjà relevé, entre une stratégie de marketing relationnel et le discours mutualiste : il manque une éthique du geste signifiant la primauté du lien. Comme le rappelle Valérie, déléguée nationale : « *l'argument éthique de la Macif c'est de se battre comme une société de personnes et non comme une société de capitaux* ».

Cela nous amène à la relation de service mutualiste, au cœur de laquelle se situe la *reconnaissance* du sociétaire : ainsi, « *30% des sociétaires interrogés estimerait être peu reconnus par la Macif* »<sup>150</sup>.

<sup>149</sup> Tables rondes réalisées dans le cadre du projet d'entreprise (nov-déc 2007) – support DVD. Les sociétaires se sont exprimés sur trois thèmes (1) la relation avec les sociétaires, (2) la gouvernance, (3) l'utilité sociale.

<sup>150</sup> Enquête réalisée par le département Qualité du groupe Macif (novembre 2006).

Mais que recouvre cette attente de reconnaissance ?

Comme le préconise le texte du projet d'entreprise adopté le 6 février 2009, il s'agit de privilégier une « *relation d'accompagnement qui s'insère nécessairement dans une démarche commerciale proactive. Equiper nos sociétaires est le pré-requis d'un bon accompagnement mais cela n'est pas suffisant en soi. [...] Cela ne se fera qu'en personnalisant les contacts* ».

Reconnaissance et fidélité devraient reposer « *sur la qualité et le prix des produits proposés, la performance du service après-vente [...] La reconnaissance de la fidélité passera par la mise en place d'avantages 'fidélité' selon des critères à déterminer et des actions conformes à notre conception mutualiste* »<sup>151</sup>.

Mais, signalons que parmi les propositions formulées par les commissions du projet d'entreprise visant à renforcer une gestion personnalisée, étaient privilégiés, comme axes de développement, la carte de fidélité et le parrainage ; il s'agit là d'actions bien timides et d'ampleur limitée, qui restent à visée utilitariste (réductions, cadeaux, ...).

En second lieu, la dimension mutualiste n'est comprise par nos répondants, ni dans le fonctionnement au quotidien de l'entreprise, ni dans sa gouvernance. Le mutualisme est avant tout perçu comme étant synonyme de « prix compétitifs », c'est la facette consumériste qui prime.

Il en résulte un déséquilibre entre intérêt individuel et intérêt collectif, le premier ayant supplanté le second :

- « *Je peux vous assurer que c'est rare ceux qui prônent les valeurs de la mutualité, de la solidarité. Si, après, la solidarité, c'est faire prendre en charge par la Macif leurs problèmes à eux ! Mais vis-à-vis des autres, non !* » (Elsa, rédactrice corporelle).

En étant « *individuellement assuré et collectivement assureur* », le sociétaire occupe une place au cœur de la gouvernance mutualiste. Il est la « *seule justification de l'entreprise* »<sup>152</sup>.

Pourtant, comme l'exprimait Gérard Andreck, Président du groupe Macif, en septembre 2006<sup>153</sup> « *nous estimons que seuls deux à trois sociétaires sur dix connaissent les particularités de notre statut* ».

<sup>151</sup> Texte adopté par le congrès de Chantilly le 6 février 2009.

<sup>152</sup> Extrait du projet mutualiste 2005.

<sup>153</sup> Extrait de l'interview de Gérard Andreck – Risk Assur (01/09/06).

Les sociétaires interrogés dans le cadre des tables rondes du projet d'entreprise, ainsi que dans le cadre de notre recherche, font écho à ce propos, mais au-delà de la méconnaissance du système mutualiste, c'est bien l'idée démocratique qui est à réinterroger.

b) Sous une démocratie d'apparence, les signes d'une perte de l'engagement

Le fonctionnement démocratique de l'entreprise se traduit par l'organisation du vote en vue de la désignation des délégués. Le système de vote, tel qu'il est organisé aujourd'hui amplifie la perception d'une « démocratie en apparence » (liste unique) d'où le désintérêt qui peut en résulter, voire une suspicion de cooptation.

Toutefois, si Jacques Vandier<sup>154</sup> admet que « *les apparences sont un peu contre nous* », il rappelle que ce fonctionnement démocratique est « *moins mauvais que dans les autres mutuelles* » parce que la sélection des candidats n'émane pas de la technostucture mais d'organisations extérieures (centrales syndicales, l'ADES et ADPI), ce qui est un cas unique, amenant le fondateur de la Macif à dire que le « *fonctionnement démocratique de la Macif est subtil !* »

Ceci explique peut-être que nombre de critiques formulées à l'égard de la gouvernance sont pour partie imputables à un défaut de communication, tant institutionnelle que relationnelle (les délégués sont en même temps assurés) brouillant ainsi le message ; celui-ci est mal reçu, et suscite de nombreuses interrogations comme en témoignent ces deux sociétaires s'exprimant lors des ateliers de réflexion du projet d'entreprise :

- « *Pour une bonne gouvernance, il faut plus de communication. Il faut communiquer et montrer que les sociétaires sont acteurs. Qu'est-ce qu'une mutuelle dans l'assurance, il faut écrire sur une plaquette les grandes lignes de l'intérêt pour la société. Comment le sociétaire peut être acteur ? En communiquant avec son délégué. Il faut montrer que les sociétaires, les gens de la cité ont un rôle* »,

Et, :

- « *Au fait ils sont missionnés sur quoi les délégués régionaux ? [...] Si on a un problème on doit aller voir notre délégué régional, il y en a 180, mais où sont-ils ?* »

Les termes « élection » et « démocratie » sont souvent utilisés par référence au régime électoral de la démocratie française (élections municipales, régionales,...). Ils se réfèrent à un système électoral où des listes distinctes se présentent au suffrage des électeurs, d'où ces propos critiques émanant de deux sociétaires s'exprimant lors des ateliers de réflexion du projet d'entreprise :

<sup>154</sup> Fondateur de la Macif – Interview du 25 mai 2009.

- *« Ce scrutin de liste s'apparente beaucoup plus à une "cooptation" qu'à une élection libre et ouverte. D'autant plus que les professions de foi sont pratiquement inexistantes -et surtout pas innovantes ou contradictoires- et que voter revient plus à donner un blanc-seing plutôt qu'à impulser un souffle nouveau et volontariste »*
- *« J'ai voté blanc aux élections pour les raisons suivantes : un seul candidat par poste, aucune alternative. Opacité complète sur ce que sont ces candidats, sur les principes qu'ils défendent et sur la politique qu'ils entendent soutenir ».*

Ces propos concordent avec ceux que tiennent les sociétaires sur le forum qui leur a été dédié<sup>155</sup> dans le cadre du projet d'entreprise Macif et sont également cohérents avec les dires de nos répondants.

La question de la difficulté à entrer en contact avec la Macif y a été soulevée sous ses deux aspects du traitement lors d'un sinistre et l'accès au système électoral. Concernant le premier aspect, les sociétaires déplorent une difficulté d'accès et des temps d'attente (téléphonique) élevés ; concernant le deuxième aspect, les sociétaires se montrent beaucoup plus critiques, vis-à-vis d'un système jugé opaque et en contradiction avec un fonctionnement réputé démocratique. C'est notamment ce qu'expriment des sociétaires sur le site qui leur est dédié :

- *« Donner une vraie place au délégué est une nécessité pour la lisibilité de la spécificité de notre mutuelle »,*

Et,

- *« Bien que satisfait globalement des prestations de la Macif, j'avoue que l'opacité qui règne autour des élections et de la cooptation de nos délégués ne contribue pas à justifier du caractère démocratique de la gestion de notre mutuelle ».*

Ces observations interpellent directement les valeurs constitutives de l'identité du Groupe, à savoir la sincérité et la transparence : la promotion d'une éthique de fonctionnement l'expose donc plus facilement à la critique, mais nourrit en même temps une relation affective, particulièrement sensible à travers la relation privilégiée établie entre le personnel en contact et les assurés.

Malgré ces critiques, il apparaît aujourd'hui que le mutualisme est un système qui inspire confiance, en cela qu'il se distingue des compagnies d'assurance traditionnelles par la dénéghation du profit. Les sociétaires ne s'y trompent pas, faisant la différence entre le fonctionnement du système mutualiste auquel ils sont attachés et ses règles de gouvernance qui leur semblent éloignées, traduisant bien ce glissement observé d'un engagement vers un attachement :

<sup>155</sup> « Participezauprojetmacif.fr » (mars-avril 2008).

- « *Je ne suis pas mutualiste [ ] Le système mutualiste, je suis tout à fait d'accord. Je suis très attachée affectivement. J'ai des relations de confiance, ce n'est pas compliqué. Je préfère cela au système privé qui ne pense qu'à l'argent. Je ne suis pas politisée... Je ne suis pas quelqu'un qui participe .... A la limite j'en profite sans participer peut-être* » (Simone, ancienne sociétaire).
- « *Je ne vote pas aux élections. Dans ce domaine je suis un mauvais sociétaire, le vote ce n'est pas mon truc. Je ne suis pas mutualiste, je ne suis pas impliqué au quotidien [...] mais je trouve que la Macif est assez transparente, il y a cette volonté de se rapprocher* » (Alain, simple sociétaire).

Ces propos témoignent ainsi d'un « processus d'affranchissement des engagements » tel qu'il a été analysé par Ion (2001 : 19) :

- « *Je ne peux pas voter pour quelqu'un que je ne connais pas, on me demande de m'engager, mais je n'ai pas envie de m'engager* »<sup>156</sup>.

Ce processus de relâchement des mécanismes d'identification à des communautés se double d'une perte des liens de proximité se traduisant par une perte de la dimension sociabilisante du militantisme mutualiste classique. Ainsi, les termes récurrents de « participation », « vote », « élection », « démocratie » contiennent une sémantique porteuse d'attentes mais en décalage avec la réalité.

Toutefois, des sociétaires font des propositions et expriment leur souhait de s'impliquer, signe incontestable d'un potentiel affinitaire :

- « *Pour ma part, j'aimerais bien participer à un groupe d'exploration des modifications possibles du mode de scrutin ; ce qui permettrait d'être concrètement mutualiste*».
- « *Je suggère la constitution de commissions régionales de rédaction de questions référendaires soumises à l'ensemble des sociétaires. Ces commissions pourraient être constituées de 50 % de délégués actuels et de 50 % de sociétaires de la "société civile" volontaires...* ».

Ce qui émerge ici, c'est le souhait d'un « agir pragmatiquement » (Ion, 2005 : 11) c'est-à-dire concilier l'immédiat et le concret dans le but d'obtenir des résultats.

A cet égard le texte du projet d'entreprise fait écho à ces interpellations et envisage d'aménager la gouvernance actuelle en améliorant le système de représentation :

- « *Nous devons progresser en matière de diversité ; aujourd'hui, la composition de notre communauté de délégués ne restitue pas toute la richesse de notre sociétariat, en termes d'âge, de sexe, d'appartenance culturelle, de situation socioprofessionnelle, d'implication dans des*

<sup>156</sup> Sociétaire interrogé dans le cadre des ateliers de réflexion du projet d'entreprise.



*réseaux sociaux émergents, etc. Une amélioration de cette diversité renforcera notre gouvernance, en la rapprochant de nouvelles attentes et préoccupations sociétales ».*

c) Entre professionnalisme et mutualisme : une identité à redéfinir

Cette désaffection pour les valeurs du mutualisme se confirme dans la représentation que se font les sociétaires de l'identité de leur Mutuelle : celle-ci leur apparaît d'abord comme une compagnie d'assurance, dont la prestation pourrait être celle d'un assureur privé, limitant son rôle à la seule dimension marchande.

On comprend alors que le positionnement responsable et citoyen du groupe Macif valorisant la dimension « utilité sociale » de son offre ne soit pas spontanément relevé ; d'ailleurs nos répondants ne se sont guère exprimés sur ce thème de l'utilité sociale, restant sur le registre de la qualité de la prestation :

- *« Au niveau du loyer, de l'habitation. Faire un peu des ouvertures pour les personnes qui ont des ressources minimales, voire avec des taux d'intérêts abordables »* (Léo, simple sociétaire).

Faisant écho à ce questionnement, certains sociétaires des « ateliers de réflexions » du projet d'entreprise vont même jusqu'à faire reproche à la Macif de prendre la place d'acteurs légitimes de l'action sociale, telles que les associations dédiées, les collectivités territoriales et les pouvoirs publics.

Il apparaît là une contradiction entre une volonté d'investir un champ d'intervention sociale et le risque d'y faire concurrence à d'autres opérateurs :

- *« La Macif doit se recentrer sur l'assurance ... c'est peut-être égoïste et individualiste »,*
- *« Vouloir refaire le monde n'entre pas dans les compétences d'une assurance, ni d'une mutuelle. Nombre de collectivités régionales, départementales et locales ainsi que de nombreuses associations, toutes spécialisées y travaillent ».*

d) Une transformation de l'esprit mutualiste : de l'essoufflement vers l'expression de nouvelles formes d'engagement

Si l'esprit initial du mutualisme (sens du collectif, dimension festive voire passionnée de l'engagement, engagement militant) s'est essoufflé, l'évocation d'une identité de valeurs avec la Macif fondée sur l'affectivité, l'humanité, la reconnaissance des individualités, constituent des facteurs d'attachement partagés par les personnels en contact.

Les valeurs mutualistes ne sont guère évoquées par les sociétaires (même les plus anciens) rarement spontanément et de façon plutôt allusive. Elles semblent néanmoins avoir une importance

pour certains d'entre eux qui, bien que ne se sentant pas engagés par les valeurs mutualistes, n'en sont pas moins sensibles à cette dimension affective, humaine voire sociale de la relation.

Claude (simple sociétaire) ne les évoque pas dans le cadre de la Macif, mais à travers ses activités d'administrateur au sein du Crédit Mutuel : *« C'est les valeurs, c'est ce qui nous lie un petit peu, parce que quand on voit toutes les catastrophes maintenant..... »*.

Alain (simple sociétaire) est sensible aux engagements sociétaux, au mode d'échange et à la communication de sa Mutuelle :

- *« Je trouve que l'esprit mutualiste, les engagements de la Macif sur les problèmes altermondialistes et autres correspondent à ma philosophie. Cela me conforte dans l'idée d'y rester »*.
- *« La revue Tandem, ce n'est pas toutes les conneries qu'on reçoit d'Orange, de Bouygues Telecom, c'est vraiment du marketing intelligent, ce n'est pas le parrainage et toutes ces conneries »*.
- *« On sent cette envie d'aller vers l'autre au-delà de l'assureur et de l'assuré. Il y a une forme de confort, rassurant qui s'établit, qui est intéressant parce que les prix sont excellents, les dossiers sont super bien gérés [ ] Je suis comme tout bon français qui se respecte, je fais attention aussi à mon portefeuille [ ] En plus, si au lieu de tomber sur un gros « c... » au téléphone qui sait tout, qui a tout vu, vous tombez sur une personne intelligente, raffinée qui, lorsqu'elle ne sait pas, vous dit : « Je vais faire des recherches et je vous rappelle demain », c'est parfait. Si on avait tous des rapports de cette veine, ce serait plus agréable »*.

On retrouve de façon récurrente dans les discours des sociétaires les plus anciens l'évocation de l'amitié et de la qualité de l'accueil dans leurs relations avec le personnel de la Macif, intimement reliées à la personnalisation des contacts :

- *« Je suis très attachée affectivement, parce que tout se passe bien. C'est très certainement la relation très amicale qu'il peut y avoir, la relation est très simple »* (Simone, simple sociétaire).
- *« On va arriver à la Macif par rapport justement à cela. Le prix est un deuxième critère, mais c'est plutôt l'accueil, parce que quand j'appelle Éric en général c'est du tac au tac, sans un papier, sans fax, sans lettres, sans rien « tu peux y aller, je mets le dossier en place et tu viens signer, je prépare tout »* (Paul, simple sociétaire).

Chez les jeunes sociétaires, nous avons relevé des différences dans la perception et l'importance accordées aux valeurs mutualistes selon que l'adhésion est prise par culture familiale ou par logique économique. Léo simple sociétaire, dont les parents sont sociétaires Macif, reconnaît

l'importance du statut de sociétaire et se montre sensible à des actions de solidarité envers la société :

- « *Oui. S'il n'y avait pas de sociétaires ou autres, l'entreprise tournerait à vide. C'est un peu normal qu'on se sente un peu concerné, responsable, par rapport à cela* ».
- « *Quand on a des problèmes, qu'ils soient là. Un soutien. Des aides. Financières, sociales, logistiques. Au niveau d'un logement, par exemple. Je n'en suis pas encore ici, mais je pense que certaines personnes en France sont assez mal logées pour justement que j'en parle* ».

Si l'univers familial est évoqué, c'est souvent à travers un processus historique qui conduit aujourd'hui à un questionnement concernant la perpétuation du lien entre générations :

- « *Il faudrait aujourd'hui, mais c'est difficile de tracer des pistes, ne pas avoir de rupture de génération. Dans chaque génération, il y a des personnes qui prendront des engagements. Il y a des jeunes très généreux aujourd'hui [ ] Même dans les sociétaires Macif, c'est une adhésion familiale* » (Daniel, Délégué National).

On retrouve ici combien le lien entre les sociétaires et leur Mutuelle s'inscrit dans la durée, même si ce lien est en cours de transformation.

## **1.2 Que représente le mutualisme chez les élus ?**

Comme le révèlent nos entretiens, les élus (anciens sociétaires, syndicalistes, ...) sont très investis et participent au système de gouvernance : tous se considèrent être la population « *la plus dynamique et impliquée* ». Toutefois comme le soulignent la référence au projet mutualiste ainsi que les critiques émises par le rapport Vigéo 2005, leur contribution à la vie mutualiste n'est pas sans poser de questions.

L'implication des élus est liée à leur histoire personnelle, à leurs convictions et au contexte de leur rencontre avec la Macif : un lien suscité par une démarche de prosélytisme dans des cercles affinitaires :

- « *Une des choses les plus fascinantes dans le fonctionnement de la Macif, c'est on a face à soi des gens (des élus) qui ont des convictions fortes, très différentes, vraiment très différents ! La CGC, la CGT ; un commerçant du marché aux puces, etc... . Tous très engagés ! Et tous se retrouveront dans les valeurs de la Macif, dans une communauté extrêmement forte.* » (Fabien, Délégué National).

Il apparaît tout d'abord que cette forme de mutualisme est encore très présente et se retrouve dans l'ensemble des discours. Le mutualisme s'exprime sur le registre de la passion et est emprunt d'une certaine nostalgie :

- « *C'était nos fameuses années 70, 73, nous les sociétaires tout à fait lambda, parce que j'étais sergent recruteur de cœur, et politiquement, je n'avais aucun rôle dans la mutuelle* » (Fabien, Délégué national) ;
- « *En 1960, il est tombé amoureux de la Macif* » (Fabien, délégué national).

Le mutualisme à la Macif tel qu'il était vécu jusqu'à la fin des années 1970 s'exprimait dans ce qu'on peut appeler une communauté politique, c'est-à-dire une communauté au sein de laquelle les membres sont liés par des relations de don et d'endettement. En adhérant à la Macif et en donnant à l'organisation, le sociétaire co-produisait du commun avec les autres. On était bien dans la conception du don telle que développée par Mauss, le don comme opérateur politique : « *Je crois que la force de la Macif, c'est qu'elle fait vivre son fonctionnement des valeurs fortes sur lesquelles les gens se sont engagés à l'intérieur comme à l'extérieur, comme militant professionnel, comme militant de l'économie sociale, c'est-à-dire d'engagement, de lien social, de relations avec les autres, d'altruisme, démocratique. Tout cela dans notre engagement personnel est qu'il retrouve complètement dans les valeurs de la Macif, donc cette espèce d'adéquation, on la sent très fortement !* » (Fabien, délégué national).

A travers les élus, la Macif entretenait avec son sociétariat un lien fondé sur un effacement des frontières entre les sociétaires et leur Mutuelle : « *Un vrai retour social c'est quoi, et donc en conséquence un vrai conseil d'administration c'est quoi ? Entre le business et le social, mais pas le social charité réparatrice, le retour social vers celui à qui appartient l'entreprise, c'est-à-dire le sociétaire [...], comme disait Jacques Vandier 'vous avez tout mais vous n'aurez jamais un sou'* » (Emile, délégué national).

Mais en même temps, Emile souligne le fragile équilibre entre « logique démocratique et logique économique ». Il est également lucide sur le fait que cet équilibre est difficile à trouver et à pérenniser dans un contexte consumériste puisque les entreprises elles-mêmes se sont emparées d'un discours sur le lien et ont développé des actions dans ce sens : « *Donc, un militant de la Macif aujourd'hui s'il veut s'en sortir, il ne peut plus compter sur les seuls arguments économiques. On a aussi besoin de l'argument éthique* ».

Pour Emile, retisser un lien social avec les sociétaires doit surtout s'analyser et se construire à l'aune de la démocratie ; or cette valeur semble avoir été négligée, voire oubliée ; il y a une interrogation sur le sens à lui donner : « *Donc, il y a cette mode au consumérisme et puis un peu cette paresse de l'entreprise de remettre toujours sur le métier l'ouvrage de la démocratie [...] Je dis toujours la démocratie est une création continue, devrait être une création continue. On a beaucoup amélioré cela avec la régionalisation, mais on sent bien qu'aujourd'hui, on est à, on l'a senti, on le sent, on est à une étape nouvelle. Les gens aspirent à autre chose* ».

Pérenniser le lien social signifie résister à la tentation de la logique assurantielle et rester fidèle aux textes fondamentaux qui régissent le statut de société de personnes. Emile rappelle à cet égard qu'il faut sans cesse réinterroger le sens de la démocratie : *« Le maintien de ses textes fondamentaux, dans leurs engagements, donc ça veut dire le maintien du statut de mutuelle, ce qui n'est pas évident. On en a vu d'autres abandonner le statut mutualiste. Maintien de statut « mutuelle ». Le maintien de ses formes d'organisation de la représentation des sociétaires et l'amélioration dans le sens démocratique du terme [...] C'est-à-dire qu'elle ait en même temps une continuité dans cette approche sociétale de sa place et de son rôle dans toute la société [...] Toujours s'ouvrir et toujours regarder « est-ce qu'en même temps que je réussis économiquement, est-ce que je réussis au niveau du lien social ? ». Toujours. Tant qu'elle se posera ces deux questions : réussir économiquement en tant qu'entreprise mais réussir aussi au niveau du lien social, je pense que la Macif en 2030 sera toujours une belle entreprise ».*

Les élus perçoivent que le lien, dont une première expression est constituée par le vote, s'est distendu. Réalisant qu'un fossé s'est creusé, il leur faut aller à la rencontre des sociétaires, mais les conditions de cette rencontre sont difficiles à trouver.

Emile et Fabien (délégués nationaux) rappellent que la régionalisation (1987) constitue une étape-clé dans l'histoire de la Macif parce qu'elle signe la volonté de ce rapprochement :

*« Après avec la régionalisation, là j'ai été acteur impliqué beaucoup plus fortement, puis président de région, là c'était du quotidien. Et là les liens se sont complètement transformés avec les sociétaires » (Emile).*

*« D'où l'idée, finalement, à travers la régionalisation, c'est de faire une communauté plus proche, plus pertinente avec des systèmes d'information plus proches » (Fabien).*

Gaëlle (déléguée régionale) est plus réservée sur la qualité des liens tissés entre les délégués et les sociétaires : *« On aimerait être le lien avec le sociétaire, mais ça n'est pas toujours le cas, car très peu de sociétaires nous connaissent, c'est pour ça qu'on est à la recherche de plus de démocratie et de communication vis-à-vis du sociétaire, on souhaiterait être le lien ».*

Gustave (délégué régional) constate le peu de contacts et le peu de sollicitation sauf en cas de litige à l'exception des *« gens de l'organisation syndicale »*, mais *« le sociétaire lambda fait peu appel à nous »*.

Pour Jacques Vandier, fondateur de la Macif<sup>157</sup>, les délégués ont pour rôle de faire fonctionner la démocratie c'est-à-dire de veiller au lien entre la mutuelle et les sociétaires, ce qui dépasse de loin le rapport contractuel, en ce sens qu'ils devraient idéalement en faire des *sociétaires-mutualistes*,

---

<sup>157</sup> Entretien du 25 mai 2009.

les former en vue de « *créer un lien original* » déconnecté du contrat d'assurance. Mais, il doute « *qu'ils le fassent comme il le faudrait ...* »

A ce titre, il est éclairant de souligner le rôle des délégués, tel qu'il est défini dans les textes fondateurs du groupe Macif (représentatifs de la philosophie générale promulguée par le projet Mutualiste et la Charte de Partenariat, cf. Annexe 14), et de le mettre en balance avec l'action concrète et quotidienne des élus<sup>158</sup>.

Concernant « les relations avec les sociétaires », il est stipulé que le délégué « *entretient un lien privilégié tout au long de la relation avec les sociétaires. Ce qui veut dire que le lien ne se limite pas au seul moment de l'élection des délégués ...* ».

Concernant le rôle des délégués, ceux-ci « *exercent également un rôle de relais entre les sociétaires et la Macif, mais aussi un rôle de proposition sur des thèmes aussi divers que l'organisation du groupe et la pertinence des produits et services offerts* ».

Le rapport Vigéo d'Ile de France (2005) pointe plus finement certains aspects de l'implication des sociétaires dans la gouvernance de la Macif. Il est ainsi souligné un manque de lien entre les sociétaires et leurs représentants et l'absence de démarche visant à impliquer les sociétaires dans la gouvernance de l'entreprise.

« *Le double point de faiblesse tient d'une part à la faible implication des sociétaires, hors les aspects d'information, et à l'absence de lien entre les sociétaires et leurs représentants.*

...

*Vis-à-vis des sociétaires, la communication est importante, mais il n'y a pas de processus visant à les impliquer au-delà de leur vote.*

...

*Les liens entre délégués régionaux et sociétaires paraissent limités. Nos interlocuteurs font état de quelques sollicitations de sociétaires, qu'ils font remonter.*

...

*Interrogés sur les « valeurs éthiques de leur mutuelle », les élus citent au premier rang la solidarité (29%), et loin derrière (3,7%), le mutualisme, le taux des « sans réponse » et « ne sait pas » étant curieusement élevé (16,4%, deuxième réponse derrière la solidarité). Le bilan conclut à « une carence d'implication des élus sur le thème des valeurs » (soulignés par nos soins).*

Ces extraits permettent de mettre en lumière un certain nombre d'écarts entre la mission et le travail effectif des délégués : « *je pense que le délégué est au bout de son rôle dans ce qu'il pourrait faire* » (Valérie, délégué nationale). La question de la représentation du sociétaire par le

<sup>158</sup> D'après les cahiers d'animation « Gouvernance et mouvement mutualiste » du projet d'entreprise.

délégué et de son association à la vie mutualiste « au quotidien » est ainsi mise en exergue. Mais plus fondamentalement, même certains élus ne sont plus convaincus de la valeur du mutualisme. C'est ce qu'exprime Fabien qui s'interroge sur la qualité et l'intention des liens qui se sont tissés : «notre relation avec les sociétaires n'est-elle pas trop idéologique et culturelle, et pas assez vivante ? »

Ce thème avait déjà été pointé du doigt lors du congrès des cadres visant à redonner une place aux valeurs mutualistes : « *dans un environnement ultra concurrentiel [...] il est nécessaire de mettre en avant et de faire partager [...] nos valeurs – solidarité, démocratie, humanisme- qui ont une image positive dans l'opinion publique, et qui doivent être régénérées pour assurer la pérennité et le développement du groupe. [...] Mais, en interne, l'absence d'une définition claire et partagée de ce qu'est l'éthique mutualiste dans le cadre de la vente, entraîne des doutes pour certains et de la frustration pour d'autres* »<sup>159</sup>.

Ces doutes et frustrations exprimés par certains délégués témoignent vraisemblablement d'une ambiguïté dans la nature de leur engagement mutualiste : en effet, en référence à Closse (2004 : 57-58) ; il est possible d'identifier deux profils de délégués :

- des « militants *dans* le mutualisme ». Ils correspondent à des militants « affiliés », c'est-à-dire des militants communautaires au sens de Jacques Ion ; leur engagement est inscrit dans les formes classiques du mutualisme (un comportement politique vis-à-vis de la société).
- des « militants *du* mutualisme ». Ceux-ci expriment la nécessité de s'affranchir des formes traditionnelles du mutualisme (selon les termes de Jacques Ion), revendiquant une approche rénovée de la société et la prise en compte de nouvelles luttes sociales.

Ces deux profils, exprimant deux sensibilités du militantisme, cohabitent au sein de la population des élus, ainsi "balancée" entre une tradition révolue et une modernité à inventer.

Aujourd'hui, une première réponse est apportée, sous la forme d'une ouverture à destination de la *société civile* : en effet, le congrès du 6 février 2009 qui a voté le projet d'entreprise a confirmé l'entrée de la société civile au sein des instances dirigeantes à hauteur de 5% du capital à côté des sept familles syndicales déjà représentées.

---

<sup>159</sup> Extrait de la synthèse du Congrès des cadres – mai 2006.

### 1.3 Que représente le mutualisme pour le personnel en contact ?

Le lien entre le délégué et le sociétaire se distend ; la fragilisation du sentiment communautaire est accentuée par le fait que 'La Macif' modifie sa structure pour devenir un groupe. Ce changement de dimension entraîne des modifications des règles de gestion de l'entreprise, re-questionnent son modèle

Cette situation n'est pas sans conséquences pour le personnel en contact, comme l'expriment sous diverses formes nos interviewés : « *On est en pleine mutation dans notre travail, on tend plus vers un poste de commercial que de conseiller ... pour rester politiquement correct* » (Mathias, téléconseiller).

Certains expriment même leur désarroi, le besoin d'un retour aux sources, le besoin de revitaliser le modèle mutualiste : « *Nous on sait ce que c'est le mutualisme, il y a encore une idéologie et des choses derrière, et même si le chemin qu'on prend pour essayer de pérenniser tout ça, c'est pas toujours le chemin qu'on a envie d'emprunter, on n'est pas tous d'accord avec ce qui se fait, il y a une certaine fierté* » (Mathias, Téléconseiller, '2000).

D'ailleurs le débat autour du terme 'sociétaire' est révélateur, tant ce terme véhicule une charge symbolique, exprimant une façon de se démarquer de la sphère marchande et de réaffirmer l'ambition du projet initial fondé sur une contre-culture vis-à-vis du modèle capitaliste : « *C'est une grosse discussion qui vient d'être lancée là-dessus. Macif, on avait des sociétaires. Par contre, maintenant, on va de plus en plus vers le groupe Macif donc il va falloir trouver un terme commun puisque, en matière de crédits, on ne va pas parler de sociétaires, mais de clients. On peut parler de sociétaires... On va de plus en plus vers un terme « clients ». Il va falloir trouver un terme commun [...] Ça m'a chagrinée un petit peu, mais je pense qu'on n'aura pas le choix. Malheureusement, c'est trop utopique de dire qu'il faut faire un petit peu moins de commercial, mais on va survivre ...mais, malheureusement, on ne peut pas aller en arrière* » (Louise, ancienne Conseillère).

Ainsi, l'idéal mutualiste qui animait la génération des sociétaires des années 1970 est encore présent, mais sous d'autres formes et pour d'autres raisons, chez de jeunes salariés prêts à se mobiliser pour en défendre les valeurs. Pour le personnel en contact, la pratique du mutualisme se traduit par un comportement de « résistance » par rapport au modèle capitaliste traditionnel : « *On est sur une vague alter mondialiste, peut-être que les gens vont re-comprendre ce qu'est la mutualité ... on est sur le discours des actionnaires qui s'en mettent plein les poches, des capitaux, des grosses compagnies d'assurance, des multinationales .... Là ça représente l'inverse.* » (Mathias, téléconseiller).



Il est à noter que ces témoignages ne sont pas ceux de salariés cherchant à échapper à la logique capitaliste du marché (e.g. Kozinets, 2002) : cette résistance est d'abord d'ordre identitaire et vise à défendre un modèle mutualiste ; une telle attitude peut parfaitement servir une stratégie de différenciation de l'entreprise.

Mais, ces mêmes salariés sont lucides, voire quelque peu désabusés face à des sociétaires ne se référant aux valeurs mutualistes que lorsqu'il s'agit de faire valoir leurs droits :

- « *Même dans les contrats, il y a des garanties qu'on ne trouve nulle part ailleurs, qui sont gratuites... Par exemple, un accident contre un tiers qui n'est pas responsable, nous arrivons à prendre en charge des sommes que certaines sociétés ne font pas. Des règlements commerciaux, on en fait pas mal ! Mais bon... C'est frustrant parce que c'est des dus ! C'est ça qui est pénible !* » (Elsa, rédactrice corporelle).
- « *Ils (les sociétaires) « baignent » dans ce truc de « victime-réparation ». C'est plus difficile par rapport à vingt ans en arrière* » (Elsa, rédactrice corporelle).

Ainsi s'exprime clairement la volonté de résister à une logique de concurrence telle qu'elle se pratique sur le marché et de défendre un système de mutualité : « *Je pense qu'on n'explique pas suffisamment, il y a 70% qui ne votent pas, il faudrait que les sociétaires, enfin les clients se mettent à lire la charte de la mutualité, s'intéressent à la vie de la Macif, mais nos vies sont suffisamment compliquées pour qu'on passe à côté de tout ça* » (Mathias, Téléconseiller).

Mathias croit à ce système non conventionnel et s'investit dans sa mission au-delà de son rôle de téléconseiller : ce sont ces personnels qui, allant au-delà de l'aspect purement contractuel, concourent à effacer la frontière assureur/assuré, qui tempèrent l'altérité créée par le contrat.

En ce sens, « *ils ne sont pas des salariés comme les autres* » comme leur a demandé de l'être Jacques Vandier (Fondateur de la Macif) lors de son allocution au congrès des cadres en 2006, puisqu'il leur a dit que dans notre société de consommation, « *il y a autre chose, quelque chose pour laquelle il ne sont pas payés* ».

#### **1.4 Synthèse : que reste-t-il de l'esprit mutualiste ?**

La communauté originelle tend à se désagréger, ceux qui la portent encore, c'est-à-dire ce groupe constitué par le « noyau dur des délégués » et de certains salariés, sont inquiets et expriment la difficulté à pérenniser ce modèle : « *On sent un peu l'aspect communautaire : ils sont contents, ceux qui répondent le font de manière un peu dithyrambique, parce qu'on a l'impression d'une*

*famille qui récompense ses aînés. Le problème est de savoir comment transmettre cela. La première des choses, c'est de fidéliser. Celui qui ne reste pas longtemps n'a pas le sentiment communautaire. Il faut qu'on donne le sentiment communautaire, version moderne, pour qu'ils (les nouveaux sociétaires) aient l'impression d'appartenir » (Daniel, délégué national).*

Les élus réalisent la difficulté à créer un sentiment communautaire, notamment en raison de l'hétérogénéité de leur sociétariat : *« Comment trouver le principe de réalité ? La diversité des engagements et une valeur forte commune » (Fabien, Délégué National) ; d'autant plus que la Macif ne parvient pas à créer de moments privilégiés de rencontre avec ses sociétaires, et de ce fait ne parvient pas à recréer un sentiment d'appartenance :*

- *« Je pense qu'on essaye d'impliquer vraiment les délégués par des réunions d'information, par des formations, par des liens de courriers, etc. et peut-être qu'il faudrait procéder de la même manière avec les sociétaires. Je me dis qu'il y a l'assemblée régionale qui réunit tous les délégués une fois par an et il faudrait qu'on trouve un système qui permette que les sociétaires puissent se réunir un moment quelque part et mesurer le lien commun qu'ils ont entre eux et ainsi le faire valoir. [...] Et essayer d'intéresser les sociétaires à la vie de leur mutuelle. Et il me semble que c'est un passage obligé pour que le sociétaire il se sente être partie prenante d'une mutuelle » (Valérie, déléguée nationale).*
- *« Je pense, encore plus avec 4 millions et demi de sociétaires. C'est le fond, comment créer ce sentiment d'appartenance » (Fabien, Délégué National).*

Le groupe Macif, poursuivant son développement sans vraiment s'interroger ni sur son identité ni sur les changements sociétaux en cours, n'a sans doute pas pris le temps d'analyser les véritables facteurs d'attachement de son sociétariat. Celui-ci en effet, dans sa majorité, perçoit sa Mutuelle davantage comme une compagnie d'assurance pratiquant des tarifs compétitifs. Ce manque d'engagement et le désintérêt pour les valeurs mutualistes témoigné par les sociétaires interpellent les fondements même de l'organisation. Dans ce sens, le groupe Macif n'a vraiment su créer ni une communauté de consommation ni une communauté d'idées, et cette carence concourt à son « malaise identitaire » actuel.

Mais si nos résultats attestent que le militantisme mutualiste s'est érodé au fil du temps, ils établissent également que diverses catégories socioculturelles se retrouvent dans son sociétariat, prêtes à s'y investir pour peu que leur Mutuelle les y convie dans le respect de leurs identités. Le nouvel esprit mutualiste devra probablement s'affranchir des formes actuelles de la démocratie participative (vote), évoluant vers une prise en compte plus forte des spécificités du métier.

## Section 2. Que reste-t-il de la prédominance de la valeur de lien sur la valeur de bien ?

Nous avons identifié deux champs privilégiés d'expression de la valeur de lien : les dispositifs à visée sociale et solidaire et l'empathie dont témoignent les personnels en contact.

### 2.1 **Des dispositifs à visée sociale et solidaire : une capacité à fonctionner à la réciprocité différée**

La mise en place de tels dispositifs, uniques sur le marché de l'assurance, est révélatrice de la capacité du groupe Macif à promouvoir une dimension sociale et solidaire : « *A la Macif on a quelque chose qui n'existe nulle part ailleurs, c'est le fonds de solidarité [...] C'est un observatoire de la société* » (Gaëlle, déléguée régionale).

Le Groupe propose ainsi un accompagnement social et solidaire de ses sociétaires à travers les dispositifs du Fonds de solidarité (aide à des personnes momentanément dans le besoin) et de la Prestation chômage. En cela, il se différencie significativement de ses concurrents dont le champ d'action est circonscrit à l'assurance classique.

Comme l'observe Godbout (2007), il existe des structures qui ne sont pas fondées sur la réciprocité de type *donnant-donnant* mais sur le don. Pour lui ce modèle affirme que la générosité peut induire la générosité, et non l'exploitation comme dans *le donnant-donnant*. Ainsi, concevoir des actions fondées sur la gratuité entre en contradiction avec les règles du capitalisme, développer des alternatives concrètes en rupture avec le système marchand est problématique ; existe-t-il un espace permettant à ce type d'actions de prendre leur place ?

Car c'est bien dans cet espace ouvert entre transaction et gratuité que se situent ces dispositifs. Et en référence au don agonistique<sup>160</sup> comme alternative économique (selon les termes de Caillé), c'est-à-dire « *à la fois confiance et calcul* », le don devient un pari sur autrui : ni désintéressement total (je connais mes intérêts quand je donne), ni instrumentalisation de l'autre (je ne donne pas pour que l'autre me rende, ni pour avoir un pouvoir sur lui), le don se situe alors à égale distance entre la gratuité et l'intérêt :

« *On a une prestation chômage, un fonds de solidarité, il y a des actions mises en place pour les malvoyants, on a un collègue qui travaille juste là avec ses « techni-braille », mais non seulement pour les salariés, mais aussi pour les sociétaires qui ont ce type de handicap, on passe par*

<sup>160</sup> Le don agonistique se retrouve dans une position médiane, où il n'est pas totalement séparé de l'intérêt, mais ne lui est pas non plus complètement subordonné.

*l'intermédiaire d'une association. On déroute les courriers pour faire traduire tous nos documents en braille à destination des personnes non voyantes. On a mis aussi sur CD Rom les conditions générales pour rendre accessibles les contrats d'assurance de la Macif aux non voyants. Je pense que la plupart des compagnies regardent le coût par rapport à ce que ça peut rapporter, ils vont dire 'laisse tomber'. La Macif n'a pas regardé le coût, elle a investi dedans sans chercher la rentabilité, il y a encore cet aspect là. Voilà pourquoi on peut en être fier, parce que c'est des choses qu'on ne pourra pas faire ailleurs, payer les cotisations de quelqu'un qui est au chômage, toutes ces choses là ... » (Mathias, Téléconseiller).*

Ce salarié nous décrit une stratégie qui associe dans l'échange, intention, geste, et intérêt de l'entreprise. Cette stratégie de l'échange ne repose pas uniquement sur un calcul économique mais sur le lien que l'acte est susceptible d'instaurer. A cet égard, elle constitue une véritable stratégie d'entreprise, puisque le propre de l'entreprise est d'effectuer des paris sur l'avenir. En effet, l'action de générosité menée par le Groupe (notamment dans le cadre du Fonds de solidarité) envers des sociétaires en difficulté repose sur la confiance et s'inscrit donc dans la durée, c'est bien dans ce registre que se situe également le don :

*« Nous avons tous conseillé à son fils d'aller jusqu'au bout de son apprentissage parce que pendant tout ce temps là il pouvait profiter de la rente, donc on ne lui a pas dit « oui arrêtez ». On lui a donc montré son intérêt, il avait une rente jusqu'à la fin de ses études. On avait donc persuadé la mère [...] Je ne vois pas comment cette personne pourrait se dire : « Demain, je vais aller chez AXA ». La relation est indélébile. C'est important. Même nous, nous ne pourrions pas rompre cette relation, ce ne serait pas correct » (Daniel, délégué national).*

Nous sommes bien là au cœur de la relation paradoxale du don dans laquelle il y a de l'intérêt simultanément pour la Mutuelle et pour l'assuré. Cette relation scelle en quelque sorte une « alliance » basée sur la confiance entre les partenaires de l'échange. La confiance, comme nous l'avons déjà souligné, est l'un des facteurs clé de la construction du lien et s'exprime avec force à travers les récits de nos répondants. En effet, la confiance mutuelle, qui est historiquement fondée sur la circulation de l'argent, constitue ici l'un des fondements de la valeur de lien ; l'argent est un outil au service du lien. S'ajoute donc une dimension émotionnelle, par ailleurs caractéristique du don.

C'est l'histoire d'Henri (sociétaire Fonso), victime d'une « arnaque », qui relate encore avec émotion ce qu'il a vécu, dix années plus tôt. L'histoire de ses relations avec la Macif est un mélange tout à la fois d'intérêt, de profonde reconnaissance et d'affectivité aboutissant à la création d'un lien social qui se définit par une certaine intensité d'attachement : *« Ce que je peux vous dire, c'est que, comme je vous l'ai dit tout à l'heure, si ça n'avait pas été la Macif, pour moi c'était fini. Déjà. Ca vous pouvez le noter en caractères gras, on va dire. Mais, depuis je me dis, même si on*

*me proposait un tiers du prix de ce que je paye maintenant, dans une autre assurance je n'irais pas ».*

Or, à travers cette prestation à caractère social, le comportement de la Macif ne se situe-t-il pas dans cet entre-deux : pas complètement marchand, pas complètement donateur ? L'entreprise est-elle dans une démarche d'entrepreneur, pour qui les préoccupations se situent en amont, sur la manière dont le produit sera conçu, ou bien de donateur, c'est-à-dire celui qui s'inquiète de la manière dont son don sera reçu (don ou dû) ?

*« En général on n'a pas beaucoup de remerciement, on a l'impression que c'est un dû. Or ce n'est pas ça, c'est quelque chose qui a été décidé pour aider des personnes en difficulté à un moment donné de leur vie pour un sinistre qui n'était pas ... et à un moment. Les gens pensent que l'on devrait aider pour la vétusté des maisons même ! Ce n'est pas possible, ce n'est pas de la solidarité » (Gaëlle, déléguée régionale).*

*« Je suis complètement satisfait, voire reconnaissant parce que nous donner de l'argent comme ça, c'est que du plus, ça rend bien service ! » (Pascal, Sociétaire Fonso).*

Au-delà de la logique assurantielle dans laquelle se trouve la Mutuelle, il apparaît que ses actions à vocation sociale et solidaire contiennent ce « supplément d'âme » qui relève bien d'une démarche de solidarité mutualiste. Dans ce sens, le Fonds de solidarité est l'illustration de la générosité, d'un retour qui ne se matérialisera pas sous forme de prestation. Nous percevons à travers cette action la volonté de ne pas instrumentaliser la relation ; il apparaît que le « vouloir faire ensemble » l'emporte sur « le vouloir gagner ensemble ». Cela peut être vu de la part de l'entreprise comme une volonté de témoigner son estime à l'égard de ses sociétaires.

Autrement dit, c'est dans ce type d'actions mettant en avant une valeur sociale de l'offre, symbolique tout à la fois d'un acte de différenciation et d'opposition par rapport à la logique marchande pure, que nous identifions non seulement un potentiel de valeur de lien, mais aussi des pistes de construction d'une identité rénovée. D'ailleurs, le texte du projet d'entreprise<sup>161</sup> affirme la volonté du groupe de renforcer ses offres à vocation sociale au-delà des dispositifs existants.

## **2.2 La coopération et l'humanité témoignées par les salariés ou ...la force du Hau**

Comme nous l'avons souligné, ce sont les personnels en contact qui sont les véritables artisans de la valeur de lien, et plus particulièrement dans les cas de situations dramatiques (accidents de la vie, ...). Ils parviennent à créer de la valeur de lien, quitte à jouer en quelque sorte un double jeu,

<sup>161</sup> Texte adopté par le congrès de Chantilly le 6 février 2009.

puisque l'économie du don vient tempérer la logique contractuelle, et comme le rappelle Godbout (2007 : 111) « *Le contrat vise l'intérêt mutuel vis-à-vis de ce qui circule, et non pas vis-à-vis de la relation* ».

La capacité d'empathie dont font preuve les personnels en contact, cette capacité à « donner » incite le donataire à donner en échange, et c'est parce que l'échange s'effectue sur ce registre que le donataire aura le sentiment d'exercer sa liberté, de donner et non de rendre.

Peut-on soutenir que donner à l'autre *relève du sacré* ? Cette thèse est bien exprimée par Caillé (2000 : 148) pour qui « *le sacrifice doit être pensé comme une relation de don/contre don avec le sacré* ». Dans cette perspective cette relation de don/contre don est une interaction à trois : le donateur, le donataire, et le tiers (le sacré) qui permet tout en donnant à l'autre, de donner à une entité qui transcende la relation.

Ainsi, lorsque le personnel en contact se mobilise « sans compter » pour répondre à la détresse des assurés (ainsi qu'ils l'ont fait lors de la tempête de 1999), c'était non seulement pour obtenir une reconnaissance en retour, mais peut-être pour témoigner de leur profonde humanité, révélant par là-même « la force du *Hau*<sup>162</sup> » dont ils sont investis. Ce sont eux qui ont la capacité de témoigner d'un engagement et à faire percoler les valeurs mutualistes auprès des assurés.

Il y a là, nous semble-t-il, un devoir pour le Groupe de construire une culture d'entreprise fondée sur cette *dimension transcendantale* de la valeur de lien. En capitalisant sur la « passion » qui les anime, ces personnels transmettent et valorisent dans leurs actes de gestion quotidiens les valeurs de solidarité et de démocratie. En étant au plus près des sociétaires, ce sont eux qui sont le mieux à même de susciter une valeur de lien en retour : *don/contre-don, dans une relation tirée vers le haut (vers le Hau ?)*.

### **2.3 Synthèse : que reste-t-il de la primauté de la valeur de lien sur la valeur de bien ?**

Qu'il s'agisse d'actions à visée sociale ou de l'empathie témoignée par les personnels en contact, la théorie du don permet de resituer ces expressions comme constitutives de manifestations de la valeur de lien au sein du Groupe. Ces actions témoignent de la volonté de participer à une œuvre commune, à un projet collectif, qui pousse les acteurs à donner « *plus à la cause qu'à l'autre* » (Alter, 2008 : 67). Dans cet esprit, la relation devient un capital et non plus un investissement, il y a valeur de lien.

<sup>162</sup> Selon Mauss (1924 [2004]) « le *Hau* est l'esprit de la chose qui circule ». L'esprit de la chose qui circule, contient quelque chose de la personne qui a donné, ce « *petit quelque chose qui se détache du sujet tout en étant bien à lui* » ? C'est la valeur de lien, montrant que échanges revêtent une dimension symbolique.

Actions inscrites dans la durée pour laisser une trace, « laissant du temps au temps » pour nouer des relations réciproques et cueillir les fruits d'un pari sur l'avenir. C'est pour le groupe Macif une façon de marquer sa différence sur le marché.

Réaffirmer la pertinence de leur modèle d'entreprise alternatif suppose que les Mutuelles renouent avec une forme de l'idéal démocratique sur lequel elles se sont été historiquement fondées.

C'est en réaffirmant leur projet, en retrouvant une véritable dimension de mouvement social, que les Mutuelles peuvent refaire l'unité des leurs membres, élus, salariés et assurés, autour d'une même vision, d'un même imaginaire social, d'un même projet. C'est ce qu'expriment Laville et Sainsaulieu (1998 : 16) “ *Au commencement était le projet, telle pourrait être la maxime fondatrice de l'organisation associative* ”. Pour recommencer le projet elles doivent trouver les ressources et attirer les acteurs au partage et à la réalisation de cette nouvelle vision. Elles doivent réaffirmer leur atout crucial : leur positionnement.

C'est en procédant à ce travail réflexif sur leur origine et leur modèle original que les Mutuelles seront en mesure d'inventer un mutualisme rénové. C'est en se déterminant par rapport à cette option stratégique qu'elles seront en capacité de mettre en œuvre une culture du lien et de valeur de lien, mis en veille depuis les années 1980, lié au développement des sociétés d'assurance commerciales, qui les ont influencé dans leur stratégie de contact.

### Section 3. Un sociétariat hétérogène : quelles conséquences pour la solidarité mutualiste ?

Si la mutualité a puisé son origine et sa raison d'être dans la solidarité et l'aide à certaines catégories sociales plus défavorisées, créant une solidarité entre des personnes partageant le même destin, ce lien corporatif qui a présidé à la création de la plupart des mutuelles n'est pas celui sur lequel s'est construit la Macif.

En tissant des liens avec des populations de diverses origines socioprofessionnelles, la Macif s'est développée à un rythme soutenu, si bien qu'elle a changé d'échelle. Le groupe Macif compte presque 5 millions de sociétaires, et se trouve en charge de sociétaires partageant des destins différents : « *Il faut essayer d'élargir cette notion de communauté à l'ensemble de ceux qui sont en lien permanent, parce qu'on peut avoir des contrats de groupe dont on ne connaît pas les sociétaires* » (Daniel, délégué national).

La question qui se pose est de savoir comment le groupe Macif peut « produire du commun » avec un sociétariat hétérogène, dont il peut même ne pas connaître l'identité de certains membres, et dont il gère la solidarité des risques ? Où sont les pactes d'alliance ?

#### 3.1 Un projet initial en tension : d'une logique corporative à une opportunité de marché

« *A la Macif, il n'y a jamais eu ce lien corporatif, j'ai vu qu'il y avait un créneau auquel les mutuelles existantes s'abstenaient de toucher : les salariés du secteur privé et les commerçants* » (Jacques Vandier)<sup>163</sup>.

L'histoire de la Macif est donc celle d'une entreprise qui a composé très tôt avec deux populations de sociétaires : les salariés et les commerçants industriels. La Macif s'est très vite positionnée comme la mutuelle des salariés du secteur privé, et implicitement des salariés syndiqués. En effet, le fondateur de la Macif s'est très vite aperçu qu'il n'y a pas de liens entre ces deux catégories de populations, mais qu'il existe des structures susceptibles de créer des liens ; il s'agit des centrales syndicales. Celles-ci, au départ, réticentes à collaborer avec des agents économiques représentés par les mutuelles ou coopératives finissent par contracter des accords avec la Macif.

Cet atypisme se traduit par les propos de ce sociétaire interrogé dans le cadre des ateliers de réflexion du projet d'entreprise, pour qui le mutualisme reste associé au corporatisme : « *Je trouve*

<sup>163</sup> Entretien du 25 mai 2009.



*que les assurances où on est accepté par rapport à notre profession, par exemple les enseignants, je retrouve plus le côté mutualiste ».*

En effet, remise en perspective, « la mutuelle corporatiste » ne constitue qu'un cours épisode de l'histoire du développement du groupe Macif : *« On avait un lien social entre la Macif et la population, pour ce qui me concerne, y'avait aussi des collègues parmi les commerçants, les, qui travaillaient sur les marchés, etc., souvent des commerçants sédentaires du reste, ça y allait aussi. Et donc on avait des gens dans les mutuelles [...] on avait des troupes, on avait des légions »* (Emile, délégué national).

On comprend que la notion de corporation soit rarement évoquée, voire refoulée dans le dialogue avec les sociétaires. En effet, l'esprit corporatif n'est ni une condition d'adhésion, ni un critère communautaire pour appréhender la solidarité du corps social de la Macif : *« Aujourd'hui, il y a quand même un socle de personnes en interne qui je pense ont un lien corporatif, mais je ne sais pas si la nouvelle génération est sensible à ce lien corporatif. [...] Quand je vous disais qu'aujourd'hui les sociétaires appartiennent à différentes communautés dans leur vie privée, j'ai l'impression qu'ils sont totalement déconnectés de la Macif. La question que je me pose est qu'est-ce qui pourrait aider à ce rapprochement ? Est-ce dans un nouveau rôle du délégué ? Ou dans des nouvelles actions ? »* (Valérie, déléguée nationale, déléguée nationale).

L'histoire a même montré qu'elle est le fruit d'une lutte à l'issue de laquelle les syndicats se sont imposés. Or, comme nous l'avons vu, les syndicats ne sont pas suffisants pour renforcer les liens entre la mutuelle et ses assurés. C'est également le constat de Jacques Vandier, pour qui l'enjeu est de faire prendre conscience que le sociétaire appartient à une entreprise différente : *« La Macif a fourni de gros efforts pour afficher cette différence, on a créé le Fonso, la solidarité chômage, on a créé une espèce de collectivité solidaire où les gens peuvent s'aider les uns les autres, mais je ne suis pas très optimiste sur cette solidarité »*, a-t-il confié.

### **3.2 La valeur solidarité en tension**

Ainsi, par sa capacité à faire cohabiter des intérêts divergents, ce qui est à la fois une originalité et une marque d'ouverture, la Macif a su très tôt concilier développement économique et valeurs mutualistes. Dès son origine, la Macif a affiché sa volonté d'être actrice de la société et de son temps et le fait que le sociétariat soit pluriel et que le groupe Macif se fasse l'écho de la société, est conforme à l'esprit mutualiste : *« Je trouve que c'est très riche. Cela montre qu'on est très proche des gens parce que ce n'est pas une catégorie proprement dite qui intéresse la Macif, c'est le peuple lui-même, quelles que soient ses origines, sa culture, sa façon de vivre, son niveau social, il*

*n'y a pas de barrière : c'est très social. Cela rejoint notre esprit mutualiste »* (Sylvie, téléconseillère) ;

Mais à condition d'en prendre la mesure : *« La société évolue, il y a plusieurs catégories de sociétaires, ils évoluent comme la société. On est dans une société où ils ont de plus en plus besoin de reconnaissance les sociétaires »* (Hélène, conseillère).

Aujourd'hui la prise en compte de la pluralité trouve sa réponse dans la solidarité. En témoignent les dispositifs à vocation sociale mis en place (Fonds de solidarité, prestation chômage), les actions de la Fondation, des actions de prévention : *« la force de la Macif c'est qu'elle est plurielle, pluraliste, tous les délégués militent dans l'économie sociale, dans le monde associatif, dans le monde syndical et ont des ouvertures et c'est pour ça qu'on peut aider les sociétaires »* (Gaëlle, déléguée régionale). Tout un ensemble d'initiatives cristallisées dans sa dernière campagne de communication *« la solidarité est une force »*.

La traduction de la solidarité va donc bien au-delà du principe même de l'assurance et du mutualisme :

- *« La Macif veut aller plus loin et se montre solidaire y compris avec les non sociétaires par des actions citoyennes »* (Daniel, délégué national).
- *« Je pense que la première des valeurs, ce n'est pas la démocratie, même s'ils votent. La première valeur c'est la solidarité. C'est-à-dire qu'ils ressentent que la Macif effectivement est une mutuelle qui prend en compte et en charge ces questions de solidarité »* (Gustave, délégué, régional).

Toutefois, lorsque la solidarité est évoquée par les sociétaires, elle est la plupart du temps reliée au métier de l'assurance, ou à un contexte personnel.

Ainsi, pour Claude (simple sociétaire) la solidarité est une valeur qui a de l'importance dans un contexte personnel et intime parce qu'elle est choisie et non imposée :

- *« Malgré tout, dans une certaine limite, on s'aperçoit qu'on paye pour les chauffeurs qui ne font pas attention, qui ont des accidents. Depuis trois ans, on a des bonus parce qu'il y a moins d'accidents, et l'on s'aperçoit que le reste de la vie augmente. Il ne faut pas qu'ils nous prennent pour des bêtes non plus, on voit clair. On nous fait un cadeau, mais on nous le reprend de l'autre côté. On sait bien que dans une mutuelle, on doit payer pour tout le monde, mais il y a des limites. [...] Je vois que ma mère a 550 € par mois pour vivre [...] Quand on a l'occasion, avec ma sœur, .... C'est plutôt ma sœur qui s'en occupe que moi. Vous voyez pour moi c'est ça aussi la solidarité. Le reste c'est des paroles... »*.

On constate toutefois que l'ensemble des initiatives d'essence solidaire prises par la Macif n'est pas nécessairement perçu de manière positive par les assurés. L'assurance ayant un caractère obligatoire, il semble que, dans leur majorité, les assurés ne soient pas sensibles à cette dimension solidaire de leur Mutuelle. En d'autres termes, « *ils ne pensent pas solidarité en s'assurant à la Macif* », confirmant ainsi leur détachement à l'égard d'une démarche d'adhésion engagée. Aujourd'hui, l'adhésion n'est prise dans un esprit de solidarité que dans des proportions marginales : essentiellement par ceux qui ont adhéré par tradition ou culture familiale.

Pour preuve, la dernière campagne de communication axée sur la solidarité « *La solidarité est une force* », a été peu mémorisée par les assurés que nous avons interviewés. Ce sont les personnels en contacts qui s'en sont fait l'écho en soulignant les défauts d'information ou les interprétations abusives d'assurés ou de prospects souhaitant bénéficier d'actions de solidarité (par exemple bénéficier d'une prestation chômage). Par ailleurs, parmi ceux qui ont fait l'expérience de la solidarité (les sociétaires Fonso), le sentiment d'attachement très fort est directement lié à l'aide financière perçue. Ce secours est incontestablement un acte de fidélisation « puisque pour la majorité le montant du contrat n'importe plus » mais à aucun moment les valeurs mutualistes sont entrées en jeu.

Ceci atteste de la difficulté que rencontre la Mutuelle pour se positionner : être dans l'espace marchand et promouvoir d'autres valeurs<sup>164</sup>.

Une autre question concerne le développement rapide de la Mutuelle et l'impact de ce développement sur le lien entre les assurés et la Mutuelle, et par ricochet sur la solidarité.

Comme l'explique Jacques Vandier<sup>165</sup> « *On ne peut pas faire à la fois du développement et veiller à l'éducation du sociétaire, car à cette époque, il n'y avait pas de concurrence, et aucune mutuelle ne souhaitait sortir de son champ statutaire* ».

Quoiqu'il en soit, le choix stratégique d'un développement déconnecté de critères corporatistes a permis à la Mutuelle d'atteindre une taille inégalée par les autres mutuelles, et ce très rapidement.

Pour son fondateur, ce n'est pas tant la taille qui joue sur l'intensité du lien entre les sociétaires et la mutuelle, que la rapidité de développement. Cependant, face à un ralentissement de son développement, le Groupe doit désormais s'attacher à renforcer le sentiment d'appartenance :

- « *Les clients de Leclerc ne se sentent pas seulement des clients ; ils se sentent représentés par un élément qui les défend. C'est un peu cela le fond. L'idée c'est : je ne suis pas simplement assuré, je suis dans un mouvement qui me défend collectivement, comme un assureur !*

<sup>164</sup> La Macif vient de lancer une « recherche-action » à caractère exploratoire afin de réévaluer la pertinence des outils de solidarité mis en place dans les années antérieures au regard de ses nouvelles priorités. L'objectif de cette action est de disposer de nouveaux instruments financiers permettant de jouer un rôle d'acteur social à part entière, et imaginer des produits et des services pilotes en lien avec les besoins des territoires, ceux-là même où vivent les sociétaires. Ces initiatives montrent que la solidarité se construira de plus en plus en prise avec de nouveaux acteurs de la société civile. Mais ces initiatives destinées à travailler autrement avec d'autres parties prenantes, visant à rénover la relation du Groupe avec ses sociétaires et à envisager d'autres offres, vont-elles permettre de refonder un nouveau socle de liens ?

<sup>165</sup> Entretien du 25 mai 2009.

*Forcément qu'il est son propre assureur. Après, il faut trouver tous les outils. On sent bien. La Macif est toujours en train de réfléchir sur comment faire en sorte de développer ce sentiment d'appartenance qui est aussi fondamental dans la fidélisation de la clientèle » (Fabien, délégué national).*

### **3.3 Comment « produire du commun » ?**

Comme nos développements précédents en attestent, la Macif confirme son atypisme en fondant son développement sur la militance syndicale. Or, les ressorts de cette militance et de l'engagement se sont transformés et sont associés à un développement économique sans précédent, brouillant le sens du message solidaire. La Mutuelle semble avoir pris tardivement la mesure des conséquences de sa taille en termes de logique communautaire, de lien, d'identité, impactant son équilibre démocratique. Par ailleurs, les liens de solidarité se déplacent et se trouvent pour partie à l'extérieur même des mutuelles : familles, associations ..., c'est peut-être là aussi qu'il faut regarder.

« Produire du commun » avec les membres (5 millions) dont il gère la solidarité passe pour le groupe Macif par sa capacité à construire des liens entre les différentes familles qui composent son sociétariat.

Ainsi, le groupe Macif, et les mutuelles en général, doivent donc se livrer à un travail de réinvention, voire de transsubstantiation de leurs valeurs, en fonction de leur nouvelle échelle, s'ils ne souhaitent pas devenir des assureurs traditionnels, avec seulement un reste de vernis ou de rhétorique mutualiste.

Dans une société marquée par la montée des individualismes et de la virtualité, il s'agit là de relever un défi redoutable, en vue d'articuler ces différentes échelles.

## Section 4. De la communauté plurielle à l'enjeu de la (sa) reconnaissance

Nous avons constaté que la typologie du sociétariat de la Macif est en constante évolution. On voit actuellement émerger, à côté de la communauté historique (salariés du secteur privé, commerçants industriels) liée par des valeurs mutualistes traditionnelles, de nouvelles catégories d'assurés : jeunes et seniors, chômeurs, urbains et périurbains, autres catégories socioprofessionnelles -telles que les enseignants-, reflet de la société contemporaine. Ainsi, la complexité du tissu social pénètre celui de la Macif, qui en devient, en quelque sorte, la « caisse de résonance », reprise et amplifiée par la voix des délégués.

Cette nouvelle typologie du sociétariat transparait à travers les dires des répondants qui, en fonction de leur appartenance à l'une ou l'autre des communautés qui le composent, en soulignent les aspects caractéristiques. Ainsi émerge la notion de « communauté plurielle » dans laquelle se reconnaîtront tout à la fois :

- ceux qui sont prêts à partager des valeurs ou des affinités communes, notamment basées sur des valeurs humaines, éthiques, et qui sont plus sensibles au « hors marchand » ;
- ceux qui privilégient la relation marchande (rapport coût/service) et le registre du « donnant-donnant ».

Ces deux types de populations cohabitent au sein de la communauté Macif, mais de manière indépendante.

D'où provient le sentiment d'appartenance à une communauté ? Pourquoi le sociétaire est-il amené à sceller des alliances dans la sphère à laquelle il appartient ? Est-il capable de céder des bouts de son identité propre pour entrer en relation ? Si tel est le cas, comment cela peut-il se faire ?

La valeur de lien pourrait être vue comme le moyen de permettre à un groupe social de s'intégrer à une communauté, d'y donner un sens, de se forger une identité, .... , d'y être reconnu. « *En effet, l'interrogation de la reconnaissance ne surgit que lorsque l'incertitude émerge sur ce qu'il y a lieu de reconnaître.* ».

Ce questionnement nous conduit donc à mobiliser le « concept de reconnaissance » (Honneth, 2000 ; Ricoeur, 1992, 2002, 2004 ; Lazzeri et Caillé, 2004 ; Caillé, 2007) comme une clé d'analyse. Ce concept qui fonde toute relation éthique entre les personnes, et au centre duquel s'exprime leurs identités, nous apparaît pertinent en tant que *cadre intérateur* d'une communauté plurielle, d'autant que le groupe Macif n'a su jusqu'à présent créer ni communauté de consommation ni communauté d'idées, soulignant ainsi son « *malaise identitaire* ».

Aristote écrivait déjà : « *l'homme qui est dans l'incapacité d'être membre d'une communauté, ou qui n'en éprouve nullement le besoin parce qu'il se suffit à lui-même, ne fait en rien partie de la cité, et par conséquent est une brute ou un dieu* »<sup>166</sup>... Le caractère social de l'être humain était donc souligné dès l'Antiquité grecque. Mais c'est au XVIIIème siècle que des philosophes affirment le besoin inné de reconnaissance de l'humain. Ainsi, Jean-Jacques Rousseau introduit « *l'idée de considération* », qui passe par le regard : « *chacun commença à regarder les autres et à vouloir être regardé soi-même* ».

Ainsi, « *Autrui est donc nécessaire à ma propre complétude...* »<sup>167</sup>.

Nous revenons donc sur un phénomène qui trois siècles plus tard deviendra une préoccupation collective et politique : « *l'axe dominant n'est plus tant la redistribution que la reconnaissance, mais si les luttes sont toujours menées au nom d'un groupe, d'une communauté, il apparaît de plus en plus clairement que c'est aussi en tant qu'individus singuliers et pas seulement comme membres de tel ou tel groupe social plus ou moins stigmatisé ou marginalisé que nous souffrons d'un manque de reconnaissance. Et c'est bien là le trait majeur – qui renvoie à tous les débats de l'individualisme contemporain – de la situation actuelle : ce sentiment universellement partagé que tous, chacun d'entre-nous, nous ne sommes pas assez reconnus, que nous ne recevons pas de reconnaissance à hauteur de ce que nous faisons ou de ce que nous sommes* » (Caillé, 2007 : 7).

Ce propos prend ici toute sa pertinence :

- d'une part, parce que la Macif subit les transformations dans les modalités de l'engagement des personnes (passage d'un « je » universel à un « je » singulier) liées au processus d'individuation, complexifié par l'hétérogénéité du sociétariat, rendant ainsi malaisée la création d'un sentiment d'appartenance. Au cœur des préoccupations se pose la question de l'estime, de la dignité, et en arrière-plan la construction d'une justice sociale : faire reconnaître chacun non pas comme égal aux autres mais comme semblable y compris dans sa différence ;
- d'autre part, parce que ce qu'il s'y crée et s'échange s'inscrit dans une relation de service, (donc immatérielle), qui appelle une attente de considération de la part des parties impliquées.

C'est par exemple ce qu'expriment ces deux délégués :

- « *Je pense que les sociétaires doivent avoir une reconnaissance à la mutuelle Macif* » (André, délégué régional).
- « *C'est important que le sociétaire reconnaisse ce que la Macif met en place pour aider le sociétaire à passer un cap parfois très, très difficile. Et quand on ne peut pas, parce que nous avons des statuts, on fait intervenir le réseau* » (Gaëlle, déléguée régionale).

<sup>166</sup> In Sciences Humaines (2002) n° 131 (octobre) : 28.

<sup>167</sup> Todorov T. (2002) Sciences Humaines, n° 131 (octobre) : 28.

D'où notre interrogation : « Qu'est-ce que les sociétaires désirent voir reconnu ? ».

#### **4.1 De la théorie de la reconnaissance ...**

C'est auprès des essais de Paul Ricoeur (1992, 2002, 2004) que nous trouvons l'esquisse d'une théorie générale de la reconnaissance. Dans son « Parcours de la reconnaissance » (2004), le philosophe met en lumière différentes nuances de la dynamique de reconnaissance dans la profusion des sens communs, des traditions philosophiques, des théories sociales et des expériences vivantes.

Ricoeur (2004 : 21-22) identifie plusieurs sens attribués au terme reconnaissance, tant dans ses formes actives (reconnaître quelqu'un, quelque chose, avoir de la reconnaissance pour,...) que dans ses formes passives (être reconnu,...) : « *Reconnaître en tant qu'acte exprime une prétention, d'exercer une maîtrise intellectuelle sur le champ des significations, des assertions significatives. Au pôle opposé de la trajectoire, la demande de la reconnaissance exprime une attente qui peut être satisfaite seulement en tant que reconnaissance mutuelle, que ceci reste un rêve inaccessible ou qu'elle requiert des procédures et des institutions qui élèvent la reconnaissance au plan politique* » (souligné par l'auteur).

Honneth (2000) développe une théorie de la reconnaissance fondée sur trois principes qui soulignent quelles attentes légitimes peuvent constituer l'exigence de reconnaissance de soi de la part des autres membres de la société. Il s'agit des trois principes, ou « sphères de reconnaissance » (Caillé, 2007 : 10) de l'affection, du respect et du mérite : la sphère de l'intimité où nous cherchons l'affection, la sphère publique dans laquelle nous aspirons au respect et la sphère du travail dans laquelle nous cherchons l'estime en retour de notre contribution.

Toujours selon Caillé (2007), ces trois sphères de reconnaissance constituées par l'affection, le respect et l'estime, présentent trois dimensions différentes :

- l'affection au sein de la sphère de l'intimité, liée à la singularité,
- le respect dans la sphère publique, lié à l'universalité,
- l'estime dans la sphère du travail, liée à la particularité.

« *Sans cette reconnaissance, qui fournit les bases de la dignité et de l'estime de soi, nous ne saurions vivre* » (Caillé, 2004 : 5). Pour Caillé, le don serait le moyen par lequel s'opère la reconnaissance de l'autre à la fois dans son altérité et dans son identité.

Lazzeri et Caillé (2004) font l'hypothèse que dans cette approche par la reconnaissance, la valeur à laquelle prétendent les hommes est en relation avec l'univers du don. Ils veulent apparaître comme des sujets qui ont « donné quelque chose », valant autant ou plus que les autres au prorata de l'égalité ou de la supériorité de leur(s) don(s).

Puisque la question est de savoir comment et pourquoi un sujet supposé rationnel ou raisonnable peut être amené à donner (ou à se donner) au-delà de son propre intérêt, on doit se demander si la réponse ne se trouve pas dans le lien intrinsèque entre reconnaissance et don, la reconnaissance allant à ceux qui manifestent leur capacité à donner. Pour les auteurs, la reconnaissance représente une alternative à la théorie de l'action individuelle, à condition qu'elle soit interprétée dans les termes du paradigme du don. Réciproquement, le don ne prend sens que s'il est compris comme moyen performateur et symbole de la reconnaissance publique ou privée.

En effet, rappelons que l'*intention* est au cœur du don : « *A travers l'intentionnalité donatrice, c'est la visée d'une reconnaissance entrecroisée de soi et de l'autre* » (Lazzeri et Caillé 2004). Ensuite, en référence à Marcel Mauss, la reconnaissance n'a pas pour origine la confrontation de deux individus, mais elle surgit sur fond d'une obligation sociale première par laquelle se manifeste le poids des « autres ». La reconnaissance ne devient effective que si elle se cristallise dans un ensemble de dettes, d'engagements de circulation de dons et contre-dons qui ne sont en définitive que la circulation des signes de reconnaissance. Comme l'exprime Mauss, le don est bien politique.

Caillé et Lazzeri (2004) en retirent les implications suivantes :

- Dans le champ de la science politique, ce couplage fait ré-émerger la question de la militance et de l'engagement partisan ou bénévole : pourquoi donne-t-on de son temps ou de sa personne ? Pour les auteurs, cette mobilisation se trouve à l'intersection de l'identité, de la reconnaissance (ou de son déni), du don (ou de son refus) et de la justice (ou de l'injustice), nous interpellant sur le problème des identités collectives.
- L'analyse de la théorie des réseaux sous l'impulsion de White, Granovetter, Callon, ... , montre que l'action sociale ne doit pas avoir pour point de référence l'individu ni la société, mais les alliances, les associations, les réseaux formés par les acteurs humains (sociologie économique) ; ces réseaux seront pérennes s'ils engendrent la confiance, ce qui suppose l'inter-reconnaissance des partenaires, à travers des relations de don.

#### **4.2 ... à sa traduction dans le champ des entreprises d'assurance mutualistes**

Singularité, universalité et particularité trouvent tout particulièrement un écho dans les formes de liens noués entre les partenaires au sein de l'échange mutualiste. Ainsi :



Le sociétaire victime d'un sinistre aura le sentiment de recevoir de l'amitié, voire de l'affection<sup>168</sup> de la part du personnel en contact, puisqu'il est écouté et pris en compte dans sa *singularité*. De même dans le cadre de situation de gestion courante de contrat c'est un échange basé sur l'amitié qui se tisse entre le sociétaire et le personnel en contact :

- « *C'est certainement la relation très amicale qu'il peut y avoir avec (i.e., ma conseillère)* » (Simone, simple sociétaire Macif),
- « *Je trouve que son approche n'est pas la même. Cela vient peut-être du fait que je le connais (i.e., mon conseiller) depuis longtemps, on est des amis* » (Paul, simple sociétaire Macif).

En qualité de membre (*universalité*), le sociétaire est respecté.

Lorsqu'il est aussi délégué, le sociétaire est estimé pour son implication et son investissement (par exemple son temps), et pour la *particularité* de son statut de « travailleur-assuré ».

Symétriquement, le personnel en contact est également porté par une dynamique de reconnaissance pour le travail accompli, l'investissement « au-delà de la règle », l'engagement émotionnel dans des situations extrêmes (suscitées par certaines formes particulièrement dramatiques de sinistres) et une forme de « passion » et d'admiration pour son entreprise, les valeurs qu'elle porte, le modèle qu'elle représente.

Pour ces raisons, le personnel en contact est au moins en attente d'*estime*, parce qu'il se considère comme utile à la collectivité en y apportant sa contribution et son dévouement : il est professionnel et efficace dans une dimension d'amitié et de solidarité. Il s'identifie à la relation de service qui exige du temps. Il est en quête de mots qui vaudraient reconnaissance de sa légitimité et de sa valeur personnelle.

Quant à l'*affection* reçue, elle résulte davantage de la relation privilégiée avec les sociétaires qu'avec l'organisation :

- « *Pour nous remercier simplement parce qu'on a créé des liens d'amitié avec certains, on peut le dire. On fait nos courses dans les mêmes magasins. On se croise le dimanche dans les manifestations ou sur un terrain de foot, ou n'importe où* » (Louise, conseillère Macif).
- « *On reste vraiment sur le besoin et le premier besoin, c'est-à-dire assurer le véhicule et puis voilà. Tout en essayant d'être quand même assez, je ne dirais pas amical, mais assez quand même, d'avoir un lien assez privilégié* » (Maëlle, téléconseillère Macif).

Implicitement, le personnel en contact est aussi respecté en qualité de membre de la collectivité. Il s'y sent naturellement membre dans sa dimension collective : attachement aux valeurs mutualistes, action de voter, investissement « au-delà de la règle ... », en sont les principales expressions.

---

<sup>168</sup> Nous avons substitué la notion « d'Amour » par celle « d'Affection », cette dernière apparaissant plus appropriée dans le cadre des relations professionnelles.

Ainsi, la mobilisation du concept de reconnaissance permet d'apporter un éclairage nouveau aux liens tissés entre les parties prenantes de la relation, conférant à celle-ci une dimension particulière, porteuse de valeur de lien. En effet, on peut affirmer que les personnes se sentent un peu plus reconnues qu'ailleurs, et que le respect de ces personnes est fondé sur un mixage d'estime et d'amitié.

### **4.3 De la reconnaissance... à la constitution d'une communauté, politique et éthique**

L'enjeu est aussi de saisir ce qui permet de faire communauté dans un contexte où les représentants des sociétaires semblent prisonniers de leur histoire culturelle, ne parvenant pas à rendre compte de la pluralité d'un sociétariat qu'ils sont censés représenter ... parce que leur engagement se trouve également ancré dans la nostalgie d'une idéologie que les membres ont contribué à co-créeer et dont ils réalisent qu'elle ne peut pas se perpétuer sur les fondements du projet initial.

Pourtant, dans un processus de création d'un sentiment communautaire, la reconnaissance n'est-elle pas aussi reflétée dans l'engagement des membres dans un projet politique ?

Ici, la métaphore de la connexion prend toute sa pertinence (Martin, 1999 ; Thompson and Troester, 2002) parce que le projet social et politique des Mutuelles semble avoir perdu sa dimension démocratique, et qu'il importe d'en retisser les fils.

Ce besoin de reconnexion n'exprime-t-il pas le besoin de renouer avec l'idéal de l'Association qui a présidé à la création des mutuelles ? Il s'agit à présent de reconnecter plus fortement les générations entre elles, de recréer des liens entre élus et assurés et de créer de nouvelles modalités de connexions, notamment entre les Mutuelles de la société civile<sup>169</sup>.

Cette notion de communauté politique doit alors être pensée de la façon dont Arendt (1994) la conçoit, c'est-à-dire « *ni cadre de contraintes, ni donnée naturelle, mais constitution proprement sociale ; communauté politique donc, au sens moderne du terme communauté, ne supposant ni origine commune, ni communion finale, où, par principe, l'espace commun (celui précisément des appartenances) fait défaut au départ ; communauté transitoire reliant des personnes séparées, autonomes et responsables* ».

<sup>169</sup> L'ouverture à des représentants de la société civile a été évoquée lors du congrès des cadres Macif en 2006 ; Jacques Vandier nous a confié la prudence avec laquelle ce thème a été soumis, nous relatant qu'une fraction des délégués s'y est farouchement opposée conduisant jusqu'à la saisine du Comité des sages !

Aujourd'hui, cette ouverture est acquise puisque le congrès du 6 février 2009, qui a voté le projet d'entreprise a confirmé l'entrée de la société civile au sein des instances dirigeantes à hauteur de 5% à côté des sept familles syndicales déjà représentées.

Ce point de vue rejoint celui de de Laville (1996) pour qui aussi, l'action associative doit s'entendre comme une « *communauté politique* ». Celle-ci s'exprime, selon l'auteur, dans « *une pluralité de communautés vécues, ces communautés politiques se constituent autour de l'affirmation d'un bien commun supérieur qui fonde le sentiment subjectif d'appartenance* ».

Si le corps social qui constitue les Mutuelles s'apparente de plus en plus à une communauté plurielle, il apparaît alors que c'est au sein d'une communauté politique et éthique, reconnaissant l'authenticité de chacun, qu'elle sera en mesure de consolider son identité individuelle et collective. Ainsi, ni communauté de consommation, ni communauté d'idées, mais *communauté politique / éthique*.

Ainsi, le « *nous, n minuscule* » (selon les termes de Ion, 2001) qui se limitait à la désignation d'une communauté de situation (historiquement socio-territoriale), comme groupement de sociabilité et d'interconnaissances, confortée par la pratique en commun d'un même espace associatif local pourrait être remplacé par le « *Nous, N majuscule* », communauté constituée d'individualités. Ce « *Nous* » plus étendu désigne un collectif virtuel et constitue un outil de visibilité sur la scène politique. Il peut désigner l'ensemble de la Mutualité, de ses élus, des valeurs de la société civile, et pourquoi pas au monde élargi de l'économie sociale. Le « *Nous* » mobilise des acteurs qui impose au fonctionnement politique du groupement une parole collective.

Soulignons à cet égard la création récente du GIE Macif, Maif et de l'Assurance Mutuelle des Motards, ou encore de la SGAM<sup>170</sup> Macif, Maif, Matmut, qui traduisent cette volonté commune d'élargissement, d'ouverture et de partage de valeurs et de préoccupations proches, en tant qu'acteurs significatifs de l'économie sociale. Dans cet esprit, la Maif se veut peut-être alors moins la mutuelle des instituteurs que la mutuelle « militante » qui promeut des valeurs mutualistes.

Ce glissement d'un « *nous* » vers « *Nous* » n'est pas sans conséquence sur le sens de la valeur solidarité. Solidarité *et* fraternité pourrait-on dire en suivant les analyses de Borgetto (1997) qui placent cette dernière du côté du proche, du sensible ; une fraternité de proximité en quelque sorte, tandis que la solidarité reste « *liée à la promotion d'identités collectives* ».

Il nous semble alors que cette vision politique et éthique de la communauté ouvre la voie à la notion de partage, et à la reconnaissance de ce partage ; c'est donc au sein de cette communauté que les assurés (du simple sociétaire au délégué), les salariés et les organisations mutualistes trouveront une convergence de sens, et la dynamique de la reconnaissance se déploiera sur une connaissance mutuelle.

---

<sup>170</sup> Société de Groupe d'Assurance Mutuelle. Il s'agit d'un dispositif de solidarité financière.

Ainsi, l'objectif n'est pas de fondre chacun dans un « commun » mais bien de respecter cette pluralité des individualités dans leur système d'appartenance et de croyance. Ce « commun » doit être compris comme une sorte de référentiel incarné par cette communauté politique et éthique, qui n'est autre que la traduction d'un modèle d'entreprise, fondé sur une relation éthique.

C'est dans cette dynamique que la reconnaissance déploie de manière la plus explicite son sens de « re- co(n) - naissance », c'est-à-dire de renaître avec, ou de renaître en collectif.

La reconnaissance du partage comme modalité économique et alternative aux actes extrêmes qui sont « donner » ou « acheter », fait également écho à ce positionnement hybride de la valeur de lien dans la sphère marchande, et plus particulièrement dans le champ de l'assurance mutualiste.

#### **4.4 Quelles conditions du renforcement de la valeur de lien : renouer avec l'idéal démocratique ?**

L'histoire politique de la société contemporaine peut être interprétée comme une succession de conflits suscités par tous ceux qui, se réclamant d'un idéal démocratique, veulent le défendre, voire le promouvoir.

Au cours du XXe siècle, les sociétés contemporaines se sont progressivement constituées sur une hétérogénéité sociale croissante; c'est en effet dans l'ouverture à la différence que nous reconnaissons l'un des traits les plus marquants de notre temps<sup>171</sup>.

Son corollaire est l'émergence de nouvelles formes d'individualisme et de corporatisme. Si la société moderne offre aux individus la possibilité de s'auto-définir sur le plan identitaire, elle leur procure aussi la possibilité à la fois de « s'individuer » et de se « communautariser», ce que révèle la fragmentation sociale et politique de nos sociétés, fragilisant les conditions de la solidarité. C'est bien la preuve qu'un nouveau régime du lien social se profile, prélude vraisemblable à de nouvelles modalités du lien politique.

Voilà pourquoi il est nécessaire de réaffirmer les conditions même de la démocratie, qui sont aussi les conditions du politique, affirme Azam (2006 : 101), parce que les conditions du système néolibéral font que la démocratie elle-même ne se définit plus comme un régime politique mais comme l'expression d'une société capitaliste libérale. La société entière se trouve absorbée par

<sup>171</sup> D'après l'édition électronique réalisée par Jean-Marie Tremblay, bénévole, professeur de sociologie au Cégep de Chicoutimi à partir de : Jacques Beauchemin, "Que reste-t-il du bien commun? Entre la loi du marché et l'individualisme". Un article publié dans *Le Devoir*, Montréal, le 12 juillet 2004.

cette dimension technico-économique, ce qu'exprimait déjà Charles Wilson dans sa célèbre formule : « *Ce qui est bon pour les Etats-Unis est bon pour General Motors et vice versa* » !

Or la plupart des analystes font état d'une régression de l'idéal démocratique dans le monde depuis les années 1990. Il semble que « *ce qui est plus préoccupant c'est l'incapacité à se renouveler, à donner l'espérance collective et mobiliser* » (Caillé 2006 : 87).

C'est cette tension récurrente entre économie et démocratie qu'il faut diagnostiquer ; ce sont ces deux disciplines jugées, ou devenues, irréconciliables qu'il faut tenter de « réassocier » parce que l'économie laissée à son libre mouvement risque de saper la possibilité d'un destin collectif.

#### **4.4.1 Retour sur l'idée de démocratie**

La fin du XX<sup>ème</sup> siècle a été marquée par l'effondrement des totalitarismes auquel a succédé l'idéologie néolibérale qui a bénéficié d'une conjoncture favorable pour réhabiliter une société de marché, c'est-à-dire gouvernée par l'intérêt matériel et la concurrence, « *autrement dit le marché autorégulateur au sens de Polanyi (1983)* ». L'horizon d'une société de marché fixé par le néolibéralisme implique donc que l'activité sociale soit alors considérée comme économique dès lors qu'elle procure une opportunité de rentabilité du capital.

L'alternative préconisée par certains sociologues (Caillé, Callon, Lavoie ...) est de reprendre autrement les rapports entre économie et démocratie en reconnaissant l'importance d'une fonction d'« utilité sociale » (Gadrey, 2005) c'est-à-dire que la contribution à l'intérêt général est fournie par d'autres agents économiques que les seules entreprises capitalistes : il y a en effet plusieurs formes de production et de répartition qui coexistent, concourant au caractère pluriel de l'économie réelle, occulté par l'utilitarisme. Il est important de mettre en lumière ces formes alternatives de répartition de la richesse qui n'ont cessé de se manifester dans les deux derniers siècles, mais « *dont la légitimité a été systématiquement niée et dont le potentiel transformateur a été négligé.* » (Lavoie, 2006 : 115).

C'est à ce retour réflexif que nous nous sommes livrés en vue d'en tirer des enseignements pour les organisations mutualistes et tenter de décrypter les évolutions à l'œuvre au sein de nos démocraties.

Étymologiquement<sup>172</sup>, la démocratie, du grec *dēmokratia* signifie « gouvernement par le peuple ». La démocratie est une doctrine politique d'après laquelle la souveraineté doit appartenir à l'ensemble des citoyens ; cette doctrine est concrétisée par une organisation politique dans laquelle

<sup>172</sup> Le nouveau Petit Robert de la langue française 2007.

les citoyens exercent leur souveraineté. Il s'agit donc du « gouvernement par le peuple pour le peuple » (ce qu'affirme par ailleurs l'article 2 de la constitution française).

#### Quels sont les fondamentaux de la démocratie ?

La démocratie est fondée sur l'équilibre entre intérêt individuel et intérêt collectif<sup>173</sup>. Les démocraties occidentales modernes, nous dit Caillé ont toujours fonctionné dans un équilibre précaire entre deux exigences :

- d'une part l'exigence de satisfaire les intérêts et les exigences légitimes des individus,
- d'autre part, l'exigence de prendre en compte les intérêts du collectif.

Un équilibre a toujours été difficile à trouver entre ces deux pôles, l'intérêt de l'individu et celui du collectif. Le XX<sup>ème</sup> siècle a connu une première grande perversion de l'idéal démocratique à travers les régimes totalitaires. Ces régimes totalitaires ont été caractérisés par le sacrifice de l'individu au profit du collectif : l'individu n'était rien, le collectif était tout (i.e., le collectif de la race, de la classe, du parti) et il fallait lui sacrifier les individus.

Pour Caillé, nous sommes en train de vivre, sans trop nous en rendre compte, une perversion de l'idéal démocratique curieusement symétrique des perversions totalitaires d'hier. Là où les régimes totalitaires sacrifiaient l'individu au profit du collectif, au profit du « grand tout », nos sociétés contemporaines, à travers le néolibéralisme, sacrifient les intérêts du collectif aux seuls intérêts individuels.

#### .... Et qu'est-ce qui la menace ?

Dans un régime totalitaire, l'individu n'avait aucun droit, tout ce qui était de l'ordre de l'individuel était réputé « hors la loi ». Dans la nouvelle norme politique et sociale qui s'est instaurée depuis une vingtaine d'années, c'est au contraire tout ce qui relève du collectif qui apparaît obscène, obsolète, caduque, frappé d'illégitimité. Tout ce qui était de l'ordre du commun doit être détruit et dissout, que ce soit du côté des organisations comme les mutuelles, les syndicats, ou certaines associations, ou bien dans le domaine de la pensée où l'on observe la même dérive : la pensée se fragmente en micro domaines qui ne communiquent plus les uns avec les autres.

*« J'essaie pour ma part de saisir cette évolution de notre monde contemporain sous le mot de « parcellitarisme » pour faire symétrie avec les totalitarismes d'hier. Le « parcellitarisme » est à la fois l'inversion complète des totalitarismes d'hier mais présente curieusement certaines analogies avec eux. L'analogie principale est en effet une perversion de l'idéal démocratique qui supposait un certain équilibre entre les individus et le collectif. Il me semble qu'il nous faut, si nous voulons redynamiser, refonder des valeurs démocratiques à l'échelle du monde contemporain, des valeurs démocratiques prenant compte de la mutation de l'espace du monde, de la mutation du rythme, de*

<sup>173</sup> Caillé (2008) : « Le lien importe-t-il plus que le bien ? Quel avenir pour le mutualisme dans un monde dominé par le marché », Conférence Campus Macif, (10 septembre).

*la vitesse du monde, il nous faut recréer une nouvelle alliance entre des forces de la pensée, des forces intellectuelles d'une part et ce qui reste vivant dans le mouvement associatif ou mutualiste, d'autre part. C'est de cette rencontre que le lien importera plus que le bien.»* (Caillé, 2008)<sup>174</sup>.

C'est contre le « parcellitarisme » qu'il faut donc lutter avec des armes appropriées, parmi lesquelles figure un mutualisme rénové.

#### **4.4.2 Défendre la démocratie en renouant avec l'idée d'Association**

Pour Caillé, nous n'avons pas d'autres valeurs que celles de la démocratie à opposer à « *l'évident dérèglement du monde* ». Il faut donc les refonder, c'est-à-dire réinterroger leurs fondements pour distinguer ce qui en elles étaient trop étroitement lié à la culture d'une époque particulière, pour en retirer ce qui est susceptible de s'universaliser et de contribuer à une moins mauvaise marche du monde.

La capacité à nous projeter est largement liée à notre capacité de mémoire. Nous avons vu que les idéaux démocratiques du XIX<sup>ème</sup> siècle constituent le fondement des idéaux de l'économie sociale des associations et des mutuelles. Comment se sont forgés ces idéaux dont nous sommes « *les héritiers sans testament* »<sup>175</sup>, un peu désabusés, qui ne savent plus très bien quoi faire de l'héritage ? Rappelons que ces valeurs fondamentales que nous essayons de faire (re)vivre ont été forgées dans une sorte d'alliance diffuse entre des intellectuels, des historiens, des philosophes, des hommes politiques, des travailleurs et tous les représentants des mouvements ouvriers qui tentaient de faire émerger des valeurs communes.

C'est dans ce creuset, qu'a été conçue cette idée novatrice, cette grande idée de l'Association.

Comme le rappelle Caillé<sup>176</sup> : « *Le monde associationniste a aujourd'hui une responsabilité toute particulière qu'il doit absolument accepter d'assumer s'il ne veut pas perdre sa spécificité et disparaître par soumission conjointe aux normes de la rentabilité spéculative et à celles de la gouvernance étatique. En dépit des dérives gestionnaires croissantes qui les affectent, c'est encore là en effet, dans les associations, les mutuelles, les coopératives, dans le secteur de l'économie sociale et solidaire qu'on trouve le plus de militants, de bénévoles et de professionnels dévoués à l'intérêt commun et à l'esprit de la démocratie. Il est donc urgent que le monde associatif renoue avec l'esprit initial de l'Association, de la Coopération et de la Mutualité, et pour cela passe une*

<sup>174</sup> Ibid.

<sup>175</sup> Ibid.

<sup>176</sup> Caillé A. (2008) (dir.) « Vers une responsabilisation politique de la société civile, intellectuelle, associative, coopérative et mutualiste – Manifeste pour un Institut Polanyi » (juin).

*nouvelle alliance avec le monde de la pensée en acceptant d'assumer ses responsabilités politiques, au sens large du terme».*

#### **4.4.3 Pistes pour une rénovation et un renforcement de la valeur de lien : vers de nouvelles formes de communautés**

Sur fond de société très individualisée, nous constatons qu'il peut y avoir reconstitution de communautés, qu'il peut y avoir du plaisir à faire ensemble et ce, dans des domaines très variés. Nous avons présenté un certain nombre d'initiatives : des communautés de marque (Harley Davidson, Ducati,...) construites autour de la passion, ou des « signes de communautés » - tel le projet dit « *couchsurfing* »-, renouvelant la notion d'idéal démocratique (rappelons que ce projet consiste à rapprocher les personnes et les lieux dans le monde pour « *créer des échanges de savoir, élever la conscience collective, diffuser la tolérance et faciliter la compréhension interculturelle* »). De même, l'association « *Les Alcooliques Anonymes* » (étudiée par Godbout), qui est un modèle communautaire, refusant la dichotomie entre producteur et usager, reproduit les caractéristiques des liens primaires et se différencie donc du rapport marchand. Ce réseau mondial fonctionne sur le principe qu'un membre des Alcooliques Anonymes doit aider un alcoolique.

Dans le secteur de la finance éthique (La Nef), l'engagement éthique vise à réparer les injustices du monde, le plaisir retiré est celui de participer et de contribuer à une transformation sociale, démontrant qu'il semble possible de développer une forme d'individualisme éthique visant une prise de responsabilité sur la communauté.

Ces initiatives récentes, aussi différentes soient-elles, témoignent de l'importance pour les individus de retrouver un équilibre entre individualisme et collectivité et de redonner un sens à leur action. C'est la conviction exprimée par Jacky Blanc, président de la Nef<sup>177</sup> : « *Je crois que nous n'imaginons pas à quel point existe une avidité, une soif de se sentir relié et de ne pas être simplement un consommateur qui se sent exploité* ».

Pourtant, ce que nous sommes en train de constater relève du paradoxe, il y a à la fois condamnation du collectif et valorisation des phénomènes communautaires encouragés par l'essor des nouvelles technologies, et ce, parallèlement à une banalisation du terme de *tribu*, entré dans le langage courant. Pour Caillé (2008)<sup>178</sup> ces phénomènes sont aussi révélateurs d'un contexte dans

<sup>177</sup> Conférence Campus Macif « Le lien importe-t-il plus que le bien ? Quel avenir pour le mutualisme dans un monde dominé par le marché ? », 10 septembre 2008.

<sup>178</sup> Ibid



lequel le politique est délégitimé, engageant alors les individus à rechercher d'autres voies de solidarité.

Si les mutuelles veulent renouer avec une forme d'idéal démocratique, elles doivent alors sortir du lit du mutualisme traditionnel, notamment en s'ouvrant, sous une forme qui reste à concevoir, à tout ce foisonnement d'initiatives auto-organisées, décentrées, anti-institutionnelles. Une voie consisterait à supporter des associations de type multifonctionnel, portant un projet politique, telles que définies par Caillé (2008 : 351), c'est-à-dire des « *associations de plein droit*, en ceci que le lien prime sur le bien » renouant ainsi avec le principe de la mutualité et de la réciprocité. En ce sens, ce type d'association permet de nourrir les valeurs fondatrices des Mutuelles et de réaffirmer le dessein social qu'elles poursuivent depuis leur origine : la solidarité, l'esprit de l'alliance, l'Association.

Comme l'explique Sue (2006 : 25) le lien d'association est politique. Ce n'est pas un lien pacifique, d'harmonie sociale : « *le lien d'association au contraire est un lien conflictuel revendiquant la reconnaissance à décider pour soi même et pour la cité, le collectif[ ] Ce qui le caractérise c'est le refus de la rigidité institutionnelle* ». En mouvement, contestataire, il suppose des institutions adaptables, capables de se réformer, de conserver la dynamique perpétuelle qui va de l'individuel au collectif et réciproquement. C'est un lien qui est plus souvent du côté du contre pouvoir. Le lien d'association est un lien vivant et tumultueux, à l'image de la démocratie.

C'est en initiant des projets d'Association de cette nature que les Mutuelles pourraient passer d'une culture de fragmentation à une culture de (re)liaison, renouant avec un esprit du mutualisme rénové.

## **Chapitre 9. RESULTATS ET DISCUSSION**

Ce chapitre comporte cinq sections.

Dans la section 1, nous revenons plus spécifiquement sur le processus qui a guidé notre recherche : méthodologie suivie et validité des résultats.

La section 2 est consacrée aux contributions théoriques de notre travail sur la valeur de lien : partant de nos résultats issus du champ mutualiste, nous proposons une caractérisation et une définition de la valeur de lien applicable à la sphère marchande, puis nous proposons une typologie de liens complétant celle de Rémy (2000).

En section 3, nous revenons sur la dialectique entre idéal mutualiste et expérience vécue. Nous discutons successivement la co-crédation de valeur et l'expérience de consommation, à travers le prisme de la valeur de lien. Puis, revenant sur l'enjeu de la reconnaissance, nous ouvrons sur la nécessité d'une rénovation de l'idéal mutualiste.

En section 4, nous dégagons les implications managériales de notre travail, pour le secteur de l'assurance mutualiste, ainsi que pour le groupe Macif.

La conclusion de notre travail, assortie de propositions de nouvelles voies de recherche, figure en section 5.

## Section 1. Discussion du processus de la recherche : méthodologie et validité des résultats

Notre recherche s'est construite à partir d'un travail d'enquête. Le processus de recherche en découle : collecte et analyse des données, ouverture d'un champ théorique en vue de l'interprétation des données et de leur extension, présentation de résultats et formulation de recommandations à caractère managérial.

Revenons ici sur la méthodologie suivie dans ce travail, ainsi que la validité des résultats en regard des critères mobilisés.

### 1.1 Méthodologie d'analyse et d'interprétation des données

Un travail d'enquête approfondi a été mené. L'importante masse de données (textes des interviews, extraction de *verbatim*...) a été traitée selon une méthodologie qualitative et interprétative, fondée sur la mise en œuvre concourante de deux modes d'analyse dont la conjonction permet de circonscrire au plus près les diverses expressions de la valeur de lien.

- Le premier mode d'analyse, de nature étique (que nous avons également qualifiée d'*horizontal*), vise à dégager les thèmes des discours des répondants. Il nous a permis de cerner les facteurs de construction de l'expérience du lien, de dégager les circonstances d'apparition d'une valeur de lien et d'en dresser une caractérisation.

Cette approche horizontale, interprétée à la lumière de la typologie de Rémy, a permis d'en souligner la pertinence mais aussi les limites d'application au champ mutualiste : nous avons donc été amené à compléter cette typologie par l'introduction de nouvelles dimensions du lien, qui entrent davantage en résonance avec le champ mutualiste.

- Le second mode d'analyse, de nature empathique (que nous avons également qualifié de *vertical*), vise à interpréter les discours des répondants afin d'en dégager le sens. Nous nous sommes donc mis à leur écoute, dans une démarche de proximité, voire d'intimité : à travers l'interprétation des propos tenus, cette démarche chargée d'empathie a permis de confirmer le bien-fondé de cette « typologie étendue », et de mettre en lumière la dialectique entre idéal mutualiste et expérience vécue de la valeur de lien.

Rappelons également que notre statut de salariée de l'entreprise nous a permis d'aller au-delà de la stricte enquête, puisque nous avons été immergé pendant trois années au sein du groupe Macif, en prise notamment avec son projet d'entreprise. Cette situation privilégiée nous a facilité

cette approche *par l'intérieur*, nous permettant notamment de décrypter dans les dires des répondants toute la dimension expérientielle et émotionnelle de leur relation.

Cette méthodologie d'ordre qualitatif et d'inspiration « étique-émique » a également permis d'appréhender simultanément, dans une même démarche globale, le niveau individuel et le niveau collectif de l'expérience de lien, pour les faire converger vers une vision cohérente d'un sociétariat qui demeure principalement hétérogène et diversifié.

Pour comprendre *en profondeur* ce que recouvre l'expérience vécue par les parties prenantes, nous aurions pu adopter une méthodologie de recherche davantage « enracinée dans les faits », en vivant et partageant au plus près le processus d'échange. La mise en œuvre d'une telle méthodologie eût été beaucoup plus lourde, et sans doute inappropriée pour un sujet qui requiert pudeur et intimité du chercheur vis-à-vis de ses répondants.

Une démarche de type « observation participante », bien que moins intrusive que la précédente, aurait également permis de mieux saisir la dimension émotionnelle et expérientielle de l'interaction assuré-personnel en contact ; toutefois, notre présence aurait vraisemblablement conduit certains répondants à une autocensure, tant les sujets abordés dans l'assurance peuvent relever de la sphère privée.

Remarque :

*Nous aurions également pu intégrer à notre protocole l'étude des courriers de réclamation des clients. C'est une source de données qui permet d'approfondir les ressorts du lien, et compléter la notion d'incident critique. Cette étude aurait permis d'équilibrer les propos positifs que nous avons recueillis auprès de nos répondants (seul un sociétaire s'est vraiment montré mécontent) et d'en limiter les biais. Ce corpus pourra être mobilisé ultérieurement pour investiguer non pas la création du lien, ce qui est notre objet dans ce travail, mais sa rupture.*

Ainsi, notre démarche qualitative et interprétative s'est avérée cohérente avec l'éthique de la rencontre que nous revendiquons et l'éthique de l'échange qui caractérise la valeur de lien. Cette démarche, à travers l'interprétation de l'histoire de chacun des répondants en regard de son contexte personnel, assurantiel, social, a permis de procéder à cette analyse des composantes du lien social créé dans l'interaction et de la valeur que chacun confère à ce lien.

Le fil de notre recherche, centrée sur la valeur de lien, nous a conduit à ouvrir un champ théorique afin d'y inscrire les résultats de notre travail de terrain, pour y « donner sens » et en élargir le domaine d'application : ainsi nous avons mobilisé le concept de reconnaissance comme cadre

intégrateur de la valeur de lien. Certains développements autour de la notion de démocratie appliquée à la gouvernance des entreprises mutualistes ouvrent des perspectives de rénovation de l'idéal mutualiste, et plus largement, nous nous sommes attachés à inscrire notre réflexion dans un contexte sociétal en transformation profonde.

A l'issue de ce travail, nous avons établi que grâce à une stratégie de recherche appropriée, il est possible de mettre en exergue les champs d'expression de la valeur de lien. Celle-ci se révèle selon deux dimensions (*a priori* et *a posteriori*) et se mesure qualitativement selon les critères « d'altérité du contrat », « d'ampleur de la dissymétrie », « de fondement communautaire ».

La méthodologie mise en œuvre nous a amené à enrichir la typologie du lien établie par Rémy, par l'adjonction de quatre types de liens spécifiques au contexte mutualiste, ouvrant ainsi la voie à une approche marketing mieux adaptée à l'univers mutualiste.

L'apport principal de cette recherche réside dans le fait d'avoir mis en lumière les traits spécifiques de la valeur de lien, et de les expliciter de manière concrète dans le champ de l'assurance mutualiste. Cet apport concourt à clarifier un débat récurrent sur les relations marchandes et leur inscription comme acte social.

## **1.2 Retour sur la validité des résultats**

Nos résultats sont le fruit d'une démarche qualitative et interprétativiste : ils ne sauraient donc s'apprécier en dehors de ce contexte sociétal de l'étude. Ainsi, les traits dégagés de la valeur de lien se rapportent à ce contexte ; en ce sens, ils n'ont de pertinence que par rapport à lui.

Comme nous l'avions souligné dès le début de notre travail, en vue d'appréhender un « objet fuyant » tel que la valeur de lien, il nous fallait mettre en œuvre une méthodologie adaptée. Conformément à notre objectif qui vise à une analyse plus fine du concept de valeur de lien, ainsi qu'aux modalités de son application au management de l'entreprise, l'adoption de méthodes souples et ouvertes s'est imposée naturellement : comme le rappelle Bergadà (2006 : 108) « *le chercheur en marketing des services, après deux décennies de recherches qualitatives, doit cesser de penser que qualitatif rime avec 'monde expérientiel et émotionnel', et quantitatif avec 'monde économique et rationnel'. Aujourd'hui, les méthodologies qualitatives sont aussi variées et aussi précises que les méthodes d'analyse quantitatives ; et ce, parce que chaque objet de recherche appelle une méthodologie d'analyse des données spécifique* ».

L'adoption d'une méthode de double analyse de contenu d'interviews, déjà mise en œuvre avec succès par Bergadà (2006, 2008) et surtout par Ostberg (2007) qui l'a exploité pour étudier la

valeur de lien, confirme le bien-fondé de sa mise en œuvre dans notre contexte de travail. Comme Ostberg, nos résultats attestent de la pertinence de la notion de sous-cultures de consommation pour expliciter la valeur de lien au sein de « communautés de consommation ».

Concernant l'approche émique (c'est-à-dire une analyse verticale retraçant le sens du discours), nous n'avons pas eu l'opportunité d'avoir recours à un protocole de validation auprès d'autres chercheurs pour une relecture contradictoire des notes d'interviews, ce qui aurait peut-être permis d'apporter des compléments à notre approche de la valeur de lien. Nous avons néanmoins tenu à partager nos premiers résultats avec l'un des sociologues qui a introduit le concept de valeur de lien, par ailleurs spécialiste du monde associatif.

Soulignons également que durant notre travail, nous avons partagé nos interrogations, hésitations, interprétations, avec des professionnels et des chercheurs et la mise en forme de nos résultats est également le fruit de ce travail collectif. Ainsi, les termes de la grille de codage se sont progressivement stabilisés, un an s'étant écoulé entre notre première ébauche et la version définitive. Ces échanges, associés à notre immersion prolongée dans le terrain, nous ont confortés dans le bien-fondé de notre démarche, la validité de nos résultats et leur caractère opératoire.

Soulignons enfin que notre démarche s'inscrit dans une perspective interprétativiste de la réalité observée, dont la caractéristique essentielle est l'interdépendance entre l'objet d'étude et le sujet qui l'analyse. La validité de nos résultats doit donc s'apprécier en regard de cette perspective. Pris dans cette interdépendance, nous n'avons donc dégagé qu'une interprétation possible de la relation entre les parties prenantes sans prétendre révéler la réalité elle-même, qui demeure « masquée ». Mais cette interprétation apparaît légitime et cohérente.

## Section 2. Le concept de valeur de lien : les contributions théoriques de notre travail

Nous présentons ici les principaux résultats de notre recherche et l'interprétation que nous en donnons eu égard aux objectifs que nous nous sommes assignés, à savoir contribuer à un approfondissement du concept de valeur de lien et dégager les modalités de son application managériale.

Nous proposons donc une extension du concept de valeur de lien à l'univers mutualiste, puis nous présentons une typologie du lien mutualiste, étendant celle de Rémy (2000), et envisageons les conditions de son extension à la sphère marchande.

### 2.1 Vers une redéfinition de la valeur de lien dans la sphère marchande

L'analyse critique de la littérature scientifique traitant du sujet nous a conduit à qualifier la valeur de lien « d'objet fuyant » : en effet, les diverses tentatives de définition font référence à une identité « *formelle ou informelle* », qui « *se caractérise par de multiples composantes aux dimensions aussi bien conscientes qu'inconscientes* », au sein d'un « *échange symbolique* ».

Autant d'expressions exprimant une approche large d'un concept qui échappe actuellement à toute grille d'analyse formalisée. Nous nous sommes donc efforcé de rester au plus près d'un contexte social déterminé, en investiguant les formes revêtues par ce concept dans l'univers mutualiste.

#### 2.1.1 *La valeur de lien dans l'assurance mutualiste : un rapport contractuel tempéré par le lien entre partenaires de la transaction*

L'échange entre le sociétaire et sa Mutuelle se déroule dans un cadre contractuel accepté et signé par les deux parties. Toute réflexion sur la valeur de lien doit tout d'abord tenir compte de ce lien contractuel, entraînant *ipso facto*, une altérité et une dissymétrie entre les partenaires signataires.

Cette dissymétrie s'exprime notamment dans la liberté laissée aux personnels en contact d'interpréter et exécuter le contrat, au mieux des intérêts de l'assuré.

L'altérité (qui exprime qu'il y a un assureur et un assuré) se voit tempérée par la base communautaire partagée par les deux partenaires appartenant à la même entité mutualiste et liés par

des intérêts communs : l'assuré participe à son entreprise d'assurance. C'est dans cette base commune que se situe l'origine de la valeur de lien.

Revenons sur le rôle-clé des personnels en contact pour souligner que leur mission d'assistance s'exerce, tant dans la gestion courante du contrat, que lors du traitement des sinistres.

- Dans la gestion courante, cette mission est essentiellement fondée sur la personnalisation des rapports qui constitue un vecteur de création de valeur de lien ; elle permet en effet de proposer l'offre contractuelle adaptée aux besoins exprimés par le sociétaire et de nouer une relation de confiance réciproque.
- A l'occasion de sinistres, notamment accompagnés de préjudices corporels, l'empathie témoignée par les personnels en contact les conduit à proposer une offre de réparation si possible avantageuse pour l'assuré, dans le cadre de la latitude qui leur est laissée pour l'interprétation des termes du contrat. Cette relation, apparentée à un don, appelle de la part de l'assuré bénéficiaire un contre-don en échange : l'établissement de ce lien, est l'essence d'une valeur de lien qui vient ainsi tempérer l'altérité créée par le contrat.

Ce lien, qui se construit dans la durée, s'exprime simultanément :

- dans sa *dimension collective* ; il s'agit de respecter la qualité de membre de la communauté des sociétaires et d'en accepter les règles communes,
- dans sa *dimension individuelle* : l'offre contractuelle, tout comme le traitement des dossiers, sont adaptés à la situation particulière du sociétaire, dans le respect de sa singularité.

Le lien contractuel liant chaque sociétaire à sa Mutuelle se voit ainsi « rehaussé » par une valeur associée à ce lien. Mais cette valeur n'est nullement porteuse d'un « *lien inter-sociétaire* » : la communauté des sociétaires est, pour la plupart d'entre eux, une somme d'individualités reliées à leur Mutuelle, sans montée d'un véritable sentiment d'appartenance à cette communauté.

L'absence de sentiment communautaire inter-sociétaire n'est pas pour nous surprendre : en l'absence de sinistre, rien ne porte les sociétaires à « échanger » entre eux. Le thème de l'assurance, d'ordre privé et personnel, demeure un sujet d'échange circonscrit principalement à la sphère familiale et limité à ses aspects pratiques et financiers. On peut toutefois supputer qu'avec l'allongement de la durée de vie engendrant de nouveaux enjeux de mobilité ou d'accompagnement, de nouvelles logiques de solidarité sauront alors mobiliser les assurés. Ces problématiques « d'ordre communautaire » pourraient susciter de nouvelles réflexions de la part des compagnies d'assurance.



Nous résumons dans le modèle suivant (Figure 12) les conditions d'apparition et l'expression de la valeur de lien dans le champ des entreprises d'assurance mutualistes.

Ce modèle, simultanément :

- souligne que la valeur de lien se construit principalement grâce aux personnels en contact (1), par leur engagement et leur capacité à tempérer le rapport contractuel dans une éthique relationnelle ;
- mais confirme également le rôle indéniable des élus (2) dans la gouvernance de l'entreprise, tout en démystifiant leur rôle : en effet le lien se construit prioritairement dans la « ligne directe » (1) établie entre chaque sociétaire et le personnel en contact ;
- situe l'élu dans sa « fonction de second niveau » : celui-ci en effet suscite les outils qui permettent aux personnels en contact de construire le lien (cf. le fonds de solidarité) et de lui donner corps.

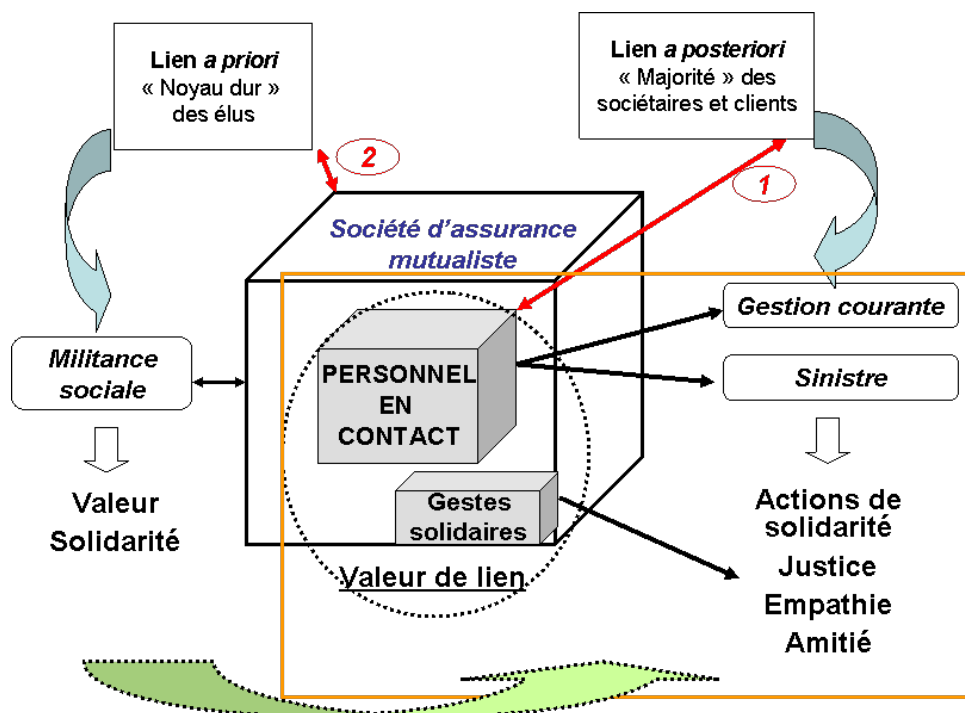


Figure 12. Modèle de la valeur de lien pour l'entreprise d'assurance mutualiste

Légende : condition d'apparition et de construction de la valeur de lien

Capacité à tempérer l'altérité du rapport contractuel

Rôle « de second niveau » des élus dans la création de valeur de lien

### 2.1.2 *D'un « objet fuyant » à un « objet vivant » : traits de la valeur de lien et esquisse d'une définition*

Les traits spécifiques de la valeur de lien s'expriment dans le dépassement des termes du lien contractuel, dans l'éthique d'une relation, et au sein d'une communauté de valeurs partagées.

- La valeur de lien s'exprime dans le cadre d'une éthique de la relation

1) *Une interaction entre personnes.* La valeur de lien ne peut naître que dans la subjectivité d'une relation humaine. Certes l'interaction nécessite un objet de transaction (le contrat, le bien), mais le lien est affaire de relation entre personnes. Une valeur de lien peut être potentiellement présente et portée par ceux dont l'engagement (le militantisme mutualiste, l'engagement pour des actions à caractère social ou écologiques, ...) s'exprime antérieurement à l'interaction (dimension *a priori*). Elle peut aussi être suscitée *a posteriori* lors de situations relationnelles spécifiques liées à l'exécution du contrat. Pour l'assurance mutualiste, le second cas prime lors du traitement empathique d'un sinistre, et plus généralement pour ce qui relève d'un service à la personne ou d'un service après-vente.

2) *Un processus inscrit dans la durée.* Le lien « nécessite du temps » pour s'instaurer entre partenaires et acquérir sa valeur. Cette valeur s'inscrit dans un processus qui se construit progressivement au fil du temps et dans une « histoire faite d'évènements inattendus ». C'est à travers cette caractéristique temporelle que le don s'épanouit et renoue avec l'essence de la valeur de lien : fonder une relation éthique entre les partenaires de l'échange. Il s'agit ici du don fait par le personnel en contact (don de temps, de parole, d'écoute, ...) et la valeur des biens (valeur du contrat, indemnisation, ...) entre dans une circulation symbolique qui n'est autre que celle des personnes impliquées, plaçant en quelque sorte le don comme un outil de fonctionnement des entreprises (cf. Alter, 2008).

Mais, condition nécessaire à l'instauration d'une telle relation, le temps seul ne suffit pas.

3) *Un concept qui reste « non formalisable »*, puisque la valeur s'inscrit dans un échange symbolique au sein duquel chacun reçoit une partie de l'autre, et « ce quelque chose » est par essence unique. Ainsi, s'il n'est pas possible de prédire l'aboutissement de l'interaction, et si ce service demeure non formalisable, nous pouvons néanmoins proposer un certain nombre de « repères » ou indicateurs, contribuant à son émergence. Ces repères hors de toute recherche de réciprocité immédiate de l'échange visent à construire des liens à long terme.

Bien que concept non formalisable, ce concept s'enracine dans les faits, et on peut affirmer que :

- toute expérience vécue par le consommateur tant positive que négative peut être à l'origine d'une valeur de lien, pourvu qu'elle soit « significative »,
- la valeur de lien émerge entre les partenaires de l'échange, essentiellement sous la forme d'une atténuation de l'altérité contractuelle,
- ce sont les personnels de l'entreprise, en contact avec la clientèle qui sont les artisans de la valeur de lien par leur engagement et le respect qu'ils témoignent à leurs clients.

Cependant, parce que la relation est inscrite dans la sphère marchande, l'établissement d'une valeur de lien ne garantit pas sa pérennisation car, « en cas de conflit entre les parties », la valeur d'échange l'emporte sur la valeur du lien créée.

- La valeur de lien s'inscrit dans une vision rénovée de l'échange : de la communauté à la dissymétrie contractuelle

Le concept de valeur de lien trouve, à travers les comportements de type tribal des consommateurs, (communautés de marques, communautés de passions, ...) une expression particulièrement aboutie, renouant avec les fondements originels de l'échange. La dimension communautaire spécifique de ce type d'échange peut servir de référence afin d'y confronter la valeur de lien, telle qu'elle s'exprime au sein de l'univers mutualiste.

Or, notre analyse prouve que l'univers relationnel mutualiste ne s'apparente guère à celui des communautés de marques, en particulier aucun comportement de type tribal n'a pu être décelé au sein de la communauté des sociétaires (exception faite pour la cible des élus, qui constitue une communauté de type « politique »). Le sociétariat du groupe Macif n'est pas comparable à celui de la Maif, de la GMF ou de l'Assurance Mutuelle des Motards, des sociétés d'assurance mutualistes pour lesquelles la notion de communauté fait sens. Ceci nous a conduit donc à déplacer le regard porté sur ce concept, glissant du point de vue communautaire vers celui de la *dissymétrie contractuelle*.

Ce qui prime n'est pas tant l'imaginaire ou la passion commune (de la marque ou du produit), que la recherche d'un lien social au sein d'une relation contractuelle tempérée par la complicité et l'empathie. Ce qui est visé n'est pas la création d'une véritable communauté mais l'établissement d'une relation éthique entre partenaires de la transaction.

En fait, la communauté de marque au sein de laquelle s'exprime le marketing tribal, entretient une vision partielle de la relation, réduite à sa composante affective et émotionnelle. C'est la raison pour laquelle son extension à l'univers mutualiste qui cherche à appréhender la globalité d'une relation humaine, ne nous apparaît pas pertinente.

Egalement, si au sein des communautés de marque la valeur de lien occulte la valeur d'échange, grâce notamment à l'implication des *passionnés*, il nous semble que ce qui se joue en réalité, c'est une sorte de surenchère sur la propriété de la marque, renouant davantage avec des aspects purement commerciaux. Dans cette logique on peut se demander si les liens scellés au sein d'une communauté de marque ne donnent pas l'illusion de l'absence de contrat. En fait, le contrat (l'adhésion, la souscription), au-delà de sa représentation formelle et juridique, voire obligatoire, s'impose également aux parties.

Cette dualité des modes d'expression de la valeur de lien, que ce soit au sein de communautés de type tribal ou dans un cadre contractuel de type assurantiel, peut s'illustrer à travers le Tableau 39.

<i>Lieu de la création de la valeur de lien</i>	<i>Extra-marchand</i>	<i>Marchand</i>
<i>Origine</i>	Communauté	Contrat
<i>Lien</i>	Marque	Respect / Ethique
<i>Motivation</i>	Passion/ Emotion	reconnaissance
<i>Finalité</i>	Propriété de la marque	Equité / Solidarité

**Tableau 39: Glissement de perspective sur la valeur de lien dans le cadre marchand**

- Vers une définition de la valeur de lien : la capacité à tempérer l'altérité créée par le contrat

La valeur de lien d'un produit ou d'un service est généralement définie comme étant « *ce que vaut ce produit ou ce service dans la construction, même éphémère, de liens entre deux ou plusieurs personnes* » (Cova et Rémy, 2001).

En regard de cette définition, notre travail met en lumière comment la valeur de lien s'inscrit dans le cadre de relations interpersonnelles suscitées grâce au contrat ; il souligne par ailleurs le rôle fondamental du temps en inscrivant l'échange dans le cycle d'une réciprocité différée.

La valeur de lien peut alors être définie comme étant :

**« L'ensemble des signes, gestes, attitudes, comportements des partenaires, tendant à rompre la dissymétrie fondamentale « acheteur-vendeur » inhérente à la sphère marchande et ainsi à « tempérer l'altérité créée par le contrat », et ce dans la perspective de l'établissement entre eux d'une relation de proximité et de complicité. »**

Il apparaît que le secteur de l'assurance mutualiste est particulièrement propice au développement de la valeur de lien ainsi définie :

- d'abord, parce que le lien juridique établi par la police d'assurance crée un lien durable avec les assurés, condition nécessaire à l'instauration d'une valeur de lien,
- ensuite, parce que sa dimension humaine est propice à l'établissement d'une relation « chargée d'humanité », puisqu'il concerne la vie, la protection de la famille, et aujourd'hui la préservation de l'environnement, la mobilité durable, ...,
- enfin, parce qu'elle correspond à un choix assumé par les stratégies d'entreprises mutualistes, à condition qu'elles laissent à leurs conseillers la liberté de « s'engager au-delà du contrat », sinon il n'y a aucune possibilité de développer une valeur de lien supérieure.

Cette définition peut-elle s'étendre au-delà de l'univers mutualiste au sein duquel elle a été élaborée ?

Nous sommes tentés de répondre par l'affirmative, du fait des transformations sociétales profondes qui invitent les acteurs de l'échange à coopérer dans de multiples secteurs de l'univers marchand. Les nouvelles modalités de coopération s'expriment à travers l'évanescence des frontières entre producteurs et consommateurs témoignent en effet des nouvelles lignes de force du consumérisme : de nouvelles formes d'échange se manifestent, sollicitant la participation d'un consommateur devenu acteur dans un processus tout à la fois matériel et symbolique.

Ces lignes de force sont révélatrices des nouveaux réglages identitaires, qui se trouvent au cœur de la culture consommateur. En effet, c'est sur fond de « *Consumer Culture Theory* » que cette recherche se déploie. Plus spécifiquement, il nous apparaît que la composante de la CCT dite « *des stratégies interprétatives du consommateur et de l'idéologie de marché* », prend ici tout son sens, amplifiée par le contexte contemporain de crise, voire de remise en cause du capitalisme, qui s'exprime dans une résistance à une logique du tout-marchand. Il en va ainsi des mouvements d'alter consommation, voire d'autres mouvements prônant des alternatives au tout-marchand, tous porteurs de valeurs humanistes en résonance avec celles du mutualisme.

Ainsi cette valeur de lien, capable d'infléchir un rapport marchand en y apportant une « humanité », n'exprime-t-elle pas au fond une défiance à l'égard de l'argent-roi ? Parlant d'argent, peut-être parlons-nous d'autre chose ?

## 2.2 Une extension de la typologie de Rémy

### 2.2.1 *Positionnement des trois liens issus de notre investigation dans le champ mutualiste*

L'application de la typologie de Rémy au contexte de l'entreprise d'assurance mutualiste montre que les quatre types de liens proposés par l'auteur - à savoir le lien transactionnel, relationnel, socialisant et communautaire<sup>179</sup> trouvent effectivement écho auprès de nos répondants : ceci renforce la pertinence de cette typologie, validée dans le champ d'entreprises de services à caractère commercial.

Le fait de « retrouver » nos répondants dans une typologie de liens élaborée pour de telles entreprises n'est pas pour nous surprendre : celles-ci présentant en effet des analogies avec l'entreprise mutualiste : clientèle, marché, défense d'une identité, objectif de rentabilité, de fidélisation,...

Il en est ainsi du « lien relationnel » identifié par Rémy, qui se présente comme transversal aux deux typologies, puisqu'il est scellé sur des bases à la fois commerciales et relationnelles.

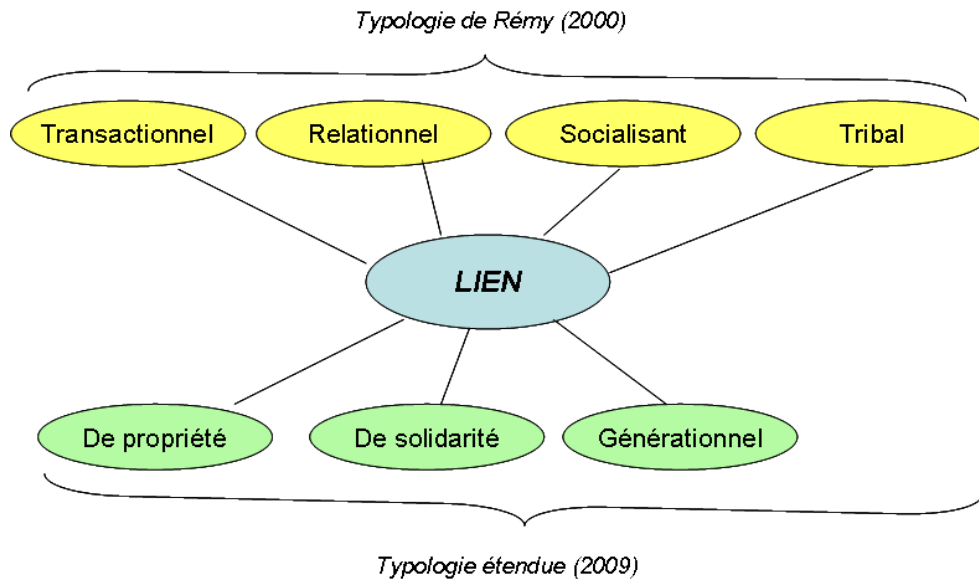
Par contre, certains aspects du lien révélés par nos répondants n'ont pas trouvé écho dans cette typologie, nous amenant à en construire une extension à l'univers mutualiste :

Nous avons ainsi identifié et qualifié trois liens qui apparaissent spécifiques à l'environnement mutualiste : *liens de propriété, de solidarité, et générationnel* :

- le lien de propriété fait référence à la dimension politique/éthique de la relation,
- le lien de solidarité renvoie à une communauté de partage,
- le lien générationnel inscrit la relation dans la durée.

Nous sommes ainsi en présence d'une « typologie étendue », comportant les sept types de liens schématisés ci-dessous, et susceptibles de refléter la typologie d'ensemble des liens scellant la relation au sein de la sphère marchande (Figure 13).

<sup>179</sup> Cf. « Le lien social dans les activités de service : synthèse des contributions sur le concept de services de lien (d'après Rémy, 2000 ; Rémy et Kopel, 2002) » page 145.



**Figure 13: Présentation schématique de la typologie de Rémy et de son extension**

Nous avons déjà souligné que les quatre liens de la typologie de Rémy trouvaient écho auprès de nos répondants ; de même, nous verrons que le lien de propriété identifié par notre démarche peut également s'appliquer à l'entreprise de capitaux propre à l'environnement marchand. Cette relative « perméabilité » entre catégories prouve que l'environnement mutualiste présente des analogies avec celui de l'entreprise (privée). Elle prouve également la complexité des diverses composantes de la relation et la difficulté à vouloir la réduire à « un ensemble de cases juxtaposées ».

Les trois liens « d'ordre mutualiste » expriment chacun une dimension de l'« expérience du lien » qui s'établit entre les personnels en contact et les assurés. Nous avons analysé cette *expérience de lien* vécue par nos répondants sous l'angle de l'éthique de fonctionnement, des émotions, de l'intention de réciprocité et de la confiance partagée. (cf. Tableau 16, page 245). Cette analyse apporte un nouvel éclairage à notre proposition d'extension. En effet :

- l'« éthique de fonctionnement » apparaît comme un marqueur fort de l'échange, certainement déterminant dans l'émergence des trois liens que nous proposons,
- le facteur « émotionnel » est à mettre en parallèle avec le lien de solidarité et, dans une moindre mesure le lien générationnel,
- quant à « l'intention de réciprocité » et « la confiance partagée », ces dimensions renvoient au lien de propriété, mais également au lien relationnel tel qu'identifié par Rémy.

Notre proposition d'extension de la typologie de Rémy fait l'objet du Tableau 40. Nous y reprenons une présentation inspirée de celle du Tableau 10 (« Typologie des services de liens», page 148), telle que présentée par l'auteur.

<b>TYPLOGIE ETENDUE</b>			
<b>Types de lien</b>	<b>lien de propriété</b>	<b>lien de solidarité</b>	<b>lien générationnel</b>
<b>Caractéristiques</b>			
<b>Désir de lien</b>	Communauté politique	Communauté de partage	Communauté durable
<b>Valeur de lien</b>	La valeur de lien est « accidentelle », selon les circonstances et les profils. Elle peut : - préexister <i>a priori</i> à l'acte d'adhésion, - ou être créée <i>a posteriori</i> , émerger dans le cadre des relations avec le personnel en contact.  La valeur de lien s'exprime alors à travers la reconnaissance d'un modèle « autre », à la fois source d'identification, et vecteur d'un sentiment d'appartenance, et de différenciation.	La valeur de lien est « atavique ». Elle résulte du besoin (conscient ou inconscient) de s'associer dans la perspective de la survenue d'un risque tant à titre individuel que collectif.	La valeur de lien est culturelle. Elle émerge d'un prosélytisme familial.
<b>Nature de la participation du client</b>	Ethique-Politique	Ethique-Sociale	Affective-durable
<b>Rôle du personnel en contact</b>	- Rôle pédagogique du mode de fonctionnement de l'organisation ; il s'agit de faire connaître, car l'adhésion engage la responsabilité de chacun.  -Rôle est de décliner l'identité en action en vue d'influencer des choix de consommation.	Rôle est d'identifier les secours nécessaires standards et exceptionnels. Il s'agit d'une éthique de mobilisation.	Rôle de conviction et de transformation. Relation fondée sur une éthique de l'action associée à une dimension «amicale»
<b>Actions marketing</b>	- Actions de co-création (offre-services) et d'implications dans la gouvernance (au-delà du vote).  - Actions visant à supporter des actions dans les territoires ou des associations.  Intensification des communications sur l'économie sociale.	-Globale : Informer sur les dispositifs de solidarité et de prévention -Spécifique : Stimuler des comportements de co-responsabilité.	Actions visant à transformer l'assurance en un sujet « liant » entre les générations autour de préoccupations familiales et assurancielles liées à l'allongement de la vie (nécessité d'accompagnement), et aux enjeux de la mobilité durable.

**Tableau 40 : Extension de la typologie de Rémy (2000)**

Il nous apparaît que la mobilisation de ces trois liens peut contribuer à un (re)positionnement de l'entreprise mutualiste sur des options de politique générale, en vue de clarifier son projet, le rendre



plus visible tout en affirmant sa différence, et être en concordance avec les aspirations de son sociétariat.

- Le lien de propriété

Il renvoie au fonctionnement propre à l'organisation mutualiste c'est-à-dire à sa dimension politique et à sa gouvernance reposant sur le principe de la double qualité d'« assureur-assuré ». A ce titre, le sociétaire « s'approprie sa Mutuelle » dont il est co-responsable à titre individuel et collectif. L'adhésion engage la responsabilité de chacun d'entre eux au sein d'un projet ; le lien est politique, contrairement aux entreprises de capitaux pour lesquelles le lien de propriété s'acquiert par la détention d'actions (actions, stocks options, ...). Il renvoie donc à l'identité mutualiste, par opposition au modèle de l'entreprise capitalistique.

Pour s'exprimer, cette identité s'incarne dans des actions visant à renouer avec ce qui a présidé à la création des Mutuelles, c'est-à-dire l'esprit d'association, le sens du collectif, la proximité avec leur sociétariat et les couches de la population dont il émane.

Ainsi, valoriser le lien de propriété peut conduire à ouvrir le chantier de la « co-responsabilité », qui peut se décliner :

- pour le réseau commercial, *via* les personnels en contact, à mener des actions de formation et de pédagogie à destination des sociétaires,
- pour le management et le marketing, à favoriser des activités de coproduction, en s'ouvrant à la société civile, et en s'impliquant dans le développement d'actions locales au niveau des territoires.

L'ensemble de ces actions doit être soutenu par une intensification de la communication sur l'économie sociale.

- Le lien de solidarité

C'est sur le lien de solidarité que se sont créées les mutuelles. Elles ont démontré leur capacité à créer de la valeur sociale grâce à leur efficacité économique (cf. les actions à visée solidaires type « Fonso Macif »). En actionnant ce levier solidaire, elles se montrent actrices de leur temps, puisque le risque est aujourd'hui globalisé et systémique.

Si notre « société du risque » interpelle l'ensemble des entreprises d'assurance, les entreprises d'assurance mutualistes devraient, plus spécifiquement, renforcer la mise en place de dispositifs à visée solidaire. Cela peut se faire en favorisant la mise en relation des sociétaires dans des logiques d'entraide (Internet, exemple : le logement) et plus globalement en étant moteur dans la mise en place de nouveaux modèles économiques créateurs de valeur sociale par l'insertion économique.

- Le lien générationnel

Il exprime l'inscription de la relation dans le temps et traduit que la valeur de lien se construit nécessairement sur la durée, (souvent dans le prolongement d'une relation familiale).

S'il est paradoxalement peu développé par les Mutuelles - les jeunes représentent « un mauvais risque » - il devient un enjeu parce qu'émerge la problématique de l'accompagnement (des personnes âgées, mais aussi des jeunes qui rencontrent des difficultés d'insertion économique). Le lien générationnel est certainement porteur de valeurs mutualistes renouvelées.

Il apparaît qu'à travers cette « typologie étendue » nous esquissons des premiers éléments d'un marketing et d'un management adaptés aux entreprises d'assurance mutualistes et plus généralement à celles de l'économie sociale. Cette typologie leur fournit un outil à la fois analytique et opérationnel.

Mais cette proposition de typologie peut également trouver une déclinaison plus vaste dans l'environnement marchand où les entreprises sont en tension entre une économie de marché classique et la montée de formes alternatives de la consommation. Cette expression de nouvelles exigences des consommateurs appelle en effet de nouvelles formes de liens entre l'entreprise et son marché.

### 2.2.2 *Vers une généralisation à la sphère marchande ?*

La typologie de Rémy concerne principalement le champ des entreprises commerciales et des entreprises de service. Notre extension s'adresse au champ de l'économie sociale au sein duquel figurent les mutuelles d'assurance. La question se pose donc de généraliser cette typologie étendue à l'ensemble de la sphère marchande.

Nous estimons, sous réserve de validations complémentaires (qui feront l'objet d'une proposition de recherche), que cette généralisation est pertinente et nous proposons, sous la forme des deux schémas ci-dessous (Figure 14 et Figure 15), une esquisse de réponse.

- Le schéma de la Figure 14 est adapté au champ mutualiste, et plus généralement à celui de l'économie sociale, dans lesquels le lien de propriété est au cœur de la relation. Ce lien est d'ordre politique et éthique, il signe un engagement du client (du sociétaire) dans un projet de type sociétal. La composante transactionnelle se réfère à la seule dimension marchande du lien (« le montant de la transaction »).

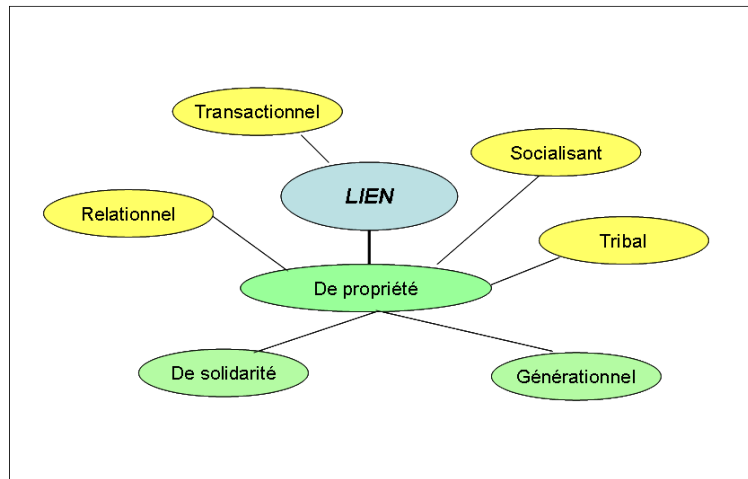


Figure 14: Liens dans l'univers mutualiste

- Le schéma de la Figure 15 est adapté au champ des entreprises de type capitalistique : les sept types de lien identifiés signent différents niveaux d'engagement du client dans la relation, depuis le lien transactionnel jusqu'au lien de propriété. Contrairement au lien précédent, le lien de propriété est lié à la détention de parts de capitaux de l'entreprise.

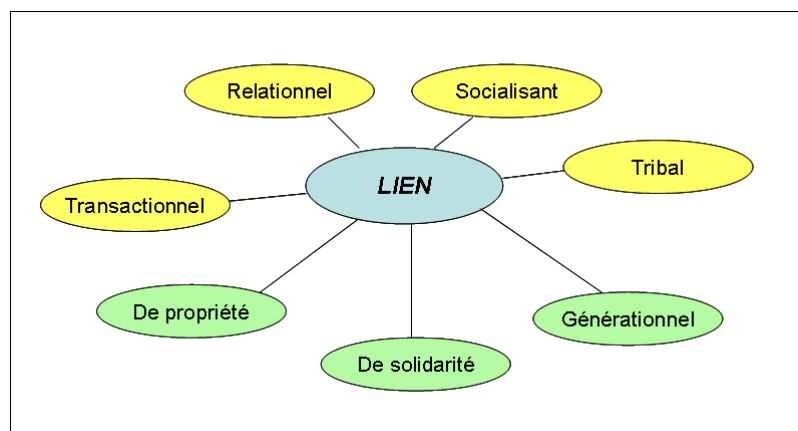




Figure 15 : Liens dans l'univers capitaliste

Légende :

-  Liens issus de la typologie de Rémy (2000)
-  Liens issus de la typologie étendue (2009)

Cette mise en perspective, quoique certainement perfectible, constitue une tentative d'interprétation cohérente de la relation qui s'établit entre acteurs de la consommation, dans le champ complexe et évolutif de l'entreprise.

### Section 3. Entre idéal et expérience vécue : vers de nouvelles conditions de révélation de la valeur de lien

Dans un contexte marqué par la contribution croissante des consommateurs à la création du marché, notamment dans le secteur des services, des sociologues proposent de considérer le marché non plus comme une réalité économique mais comme une construction sociale (Cochoy, Grossetti, 2008 ; Dujarier, 2008). Dans ce contexte largement évolutif, le sens de l'échange doit être revisité en intégrant :

- la manière dont un lien établi entre acteurs de la consommation est réintroduit dans la sphère marchande, notamment grâce aux technologies de l'information,
- les nouvelles formes de vécu de l'expérience de consommation, manifestées par un glissement de la valeur d'usage vers une valeur de lien, l'utilité étant progressivement substituée par des composantes identitaires, collectives et culturelles,
- l'émergence de dimensions co-créatives par la « *mise au travail du consommateur* » (Dujarier, 2008), amenant à s'interroger sur les modalités de la reconnaissance de ce « *travail immatériel* », mais aussi à revoir les fondements des formes traditionnelles de « l'exploitation du travailleur » telles que définies par Marx.

Ce champ de transformations profondes interpelle directement le concept de valeur de lien ; dans l'univers mutualiste ce questionnement renvoie aux fondements de l'entreprise, aux formes de sa gouvernance, au sens de l'engagement des élus, dirigeants et assurés.

#### 3.1 La coproduction de la valeur : les nouvelles formes d'interaction

La production de valeur ajoutée par les consommateurs renvoie à la question de la coproduction, notion classique pour l'entreprise, mais c'est ici la question de la valeur pour le consommateur qui est posée : sous quelle forme celui-ci va-t-il récupérer cette valeur coproduite avec l'entreprise ? Sera-t-il à même d'en retirer une contrepartie économique ? Et d'ailleurs le souhaite-t-il ?

La question se pose avec acuité dans le monde mutualiste puisque l'élu, le « *bénévole* » (terme qui implique la gratuité du travail fourni) peut être considéré comme un pionnier dans cette contribution à l'organisation, fondée à l'origine sur un modèle communautaire. Prosélytes et passionnés, leur engagement ne peut-il pas déjà être assimilé à ce « *travail immatériel* » de coproduction ?

Ce questionnement est d'autant plus d'actualité que l'érosion des pratiques militantes et plus largement de l'engagement politique, est substitué par de nouvelles formes de mobilisation collective, plus affectives, plus éphémères, qui montrent que le militantisme traditionnel privilégiant une inscription dans la durée d'un collectif qui préexiste à l'action n'est plus mobilisateur.

Émerge de nos résultats le souhait exprimé par les sociétaires d'être impliqués dans des formes d'association à l'entreprise (politiques ou non) qui préfigurent de nouveaux enjeux relationnels. Au cœur de ces enjeux figurent la capacité de l'assuré à « prendre sa part » de contribution et recevoir en retour sa part de reconnaissance, ce qui conduit à reconsidérer la notion de « bénévolat ».

Si ce nouveau chantier de la co-création suscite nombre de travaux de recherche au sein de la discipline du marketing (Cova et Dalli, 2008, Cova et Ezan, 2008) et de la sociologie (Dujarier, 2008), il rencontre pour l'instant peu d'écho dans le monde mutualiste. Ce manque d'intérêt peut s'expliquer :

- d'une part, par le fait que la source de la valeur de lien provient des personnels en contact, qui sont les véritables artisans de la valeur de lien, et non les assurés ;
- et d'autre part, parce que la co-création entre les assurés d'une Mutuelle n'est pas une condition nécessaire à l'émergence de cette valeur, puisqu'ils ne sont pas liés par un lien communautaire.

Ces considérations interpellent alors l'ambition stratégique des Mutuelles concernant non seulement la source de la valeur de lien, mais également le sens de l'engagement. En effet, il apparaît que les Mutuelles ne développent guère de politique volontariste d'implication de leurs assurés, en dehors de leur expression à travers le vote : en cela, elles se démarquent de certaines entreprises commerciales qui cherchent à développer des formes de co-création avec leurs clients, par exemple au sein de communautés de marques comme nous l'avons déjà souligné.

Aujourd'hui dans les entreprises d'assurance mutualiste, ce rôle est dédié aux élus, qui de par leur qualité *d'assureur-assuré*, sont en quelque sorte « copropriétaires » de la valeur de lien de l'offre produite.

Au-delà du fonctionnement, il y a, nous semble-t-il, des raisons liées à la nature même de l'activité : l'entreprise d'assurance mutualiste est en effet un lieu privilégié de création de liens sociaux et d'émotions, d'un type particulier. On a vu combien la dimension « émotionnelle négative » est forte pour les compagnies d'assurance dont le métier est de gérer le contexte relationnel souvent difficile, lié aux sinistres. Mais ce que l'on observe également c'est que ce

système contractuel s'estompe pour se mettre au service du lien social, c'est-à-dire que progressivement le « *lien importe plus que le bien* ».

Cette spécificité permet d'expliquer que les Mutuelles d'assurance entendent garder cette maîtrise sur la source et la nature de la valeur de lien. Cette spécificité est-elle « consubstantielle au mutualisme » ou résulte-t-elle d'une stratégie ? Nous penchons pour le premier terme de l'alternative.

Cependant, parce que la légitimité du modèle mutualiste est interpellée jusque dans ses fondements dans sa capacité à redynamiser un engagement de ses sociétaires, les mutuelles doivent envisager la façon de recréer un lien avec leurs assurés ; et ceci relève bien de la stratégie.

A cet égard, l'organisation mutualiste n'a pas de politique de « marchandisation de son lien », celle-ci est au contraire appropriée par les assurés ; or une telle réappropriation *a posteriori* par les sociétaires n'est génératrice de valeur de lien ni entre les sociétaires eux-mêmes ni entre eux et leur Mutuelle.

Dans cette perspective de la contribution du consommateur à la coproduction de valeur, examinons plus spécifiquement les mécanismes par lesquels cette valeur est extraite.

Si nous renouons avec l'idée de communauté de consommateurs, largement intégrée dans les programmes de marketing tribal, et dans lesquels les consommateurs sont directement reliés à l'entreprise, le cadre d'analyse proposé par Caillé (2000) entre socialité primaire (famille, amis, ...) et socialité secondaire (relations impersonnelles, le marché) nous apparaît pertinent pour envisager de nouvelles productions de valeur de lien sans risque d'instrumentalisation par l'entreprise.

Il est ainsi envisageable que certains consommateurs se regroupent, indépendamment de l'entreprise, formant en quelque sorte une « communauté de socialité primaire », vivant leur expérience, produisant de la valeur de lien, pour la transférer dans la socialité secondaire, mais la « protégeant » ainsi de toute tentative de réappropriation par l'entreprise. Il s'agit dans cette démarche de revenir à des relations fondées sur la spontanéité et l'authenticité. Supporter et encourager ces initiatives est en cohérence avec notre définition de la valeur de lien puisqu'elle est fondée sur une éthique de la relation, qui vise à tempérer l'altérité créée par le contrat.

### **3.2 L'expérience de consommation en marketing**

Nous revenons ici sur la typologie de la valeur et sur l'expérience de consommation, en marketing.

### 3.2.1 La typologie de la valeur pour le consommateur en marketing

En regard de la typologie de la valeur consommateur d'après Holbrook (1999)<sup>180</sup> (dont nous rappelons ici, pour mémoire, la typologie, Tableau 41), il nous semble que trois des huit dimensions se retrouvent dans les discours des assurés : il s'agit de « l'efficience », « l'excellence », « l'éthique », et plus discrètement « le statut » et la « spiritualité ».

Dans notre champ d'investigation la dimension « active » ou « réactive » de la valeur nous est apparue difficile à identifier : nous penchons néanmoins plutôt pour une valeur de type « réactive » pour l'assuré confortant notre analyse selon laquelle ce sont les personnels en contact qui sont à la source de la valeur de lien.

		Extrinsèque	Intrinsèque
Orientée vers soi	Actif	Efficience (rapport output/input commodité)	Jeu (ludique / divertissement/ hasard)
	Réactif	Excellence (qualité)	Esthétique (beauté / sensualité)
Orientée vers les autres	Actif	Statut (succès, gestion de l'image)	Ethique (justice, vertu, moralité)
	Réactif	Estime (réputation, matérialisme, possessions)	Spiritualité (foi, extase, sacré)

**Tableau 41: Typologie de la valeur pour le consommateur (Holbrook ,1999)**

Finalement, nos résultats établissent que la caractéristique de l'assuré mutualiste est de se trouver inscrit dans une perspective large de la valeur. Toutefois, la composante utilitaire constitue le socle indispensable au développement d'une valeur à caractère durable, (à l'exception du noyau dur des délégués, dont le caractère militant suscite davantage un lien de type politique/éthique ).

C'est dans ce cadre que s'incorpore la valeur de lien démontrant que la valeur créée est d'abord le fruit d'une interaction entre des personnes. La valeur de lien dépasse ainsi le cadre d'analyse d'Holbrook, puisque l'élément central en est la relation, ouvrant à une forme de « conception inversée » de la valeur.

Mais un travail d'approfondissement reste à mener en vue d'affranchir le marketing de sa tradition trop rattachée aux concepts de valeur d'échange et de valeur d'usage ; ce travail devrait porter, par priorité :

- sur un élargissement conceptuel autour de la valeur de lien, puisque l'échange dont nous venons de dresser les contours tempère l'importance accordée à l'utilité, au profit des dimensions humaines et subjectives, extra-marchandes, empathiques, émotionnelles, symboliques ;

<sup>180</sup> Cf. Annexe 4. Tableau des dimensions de la valeur de consommation d'Holbrook (1999) et leur signification

- sur une extension des typologies de la valeur pour le consommateur d'Holbrook (1999) et d'Aurier, Evrard et N'Goala (2004) dont nous avons montré les limites. Celles-ci pourraient en effet intégrer des critères tels que : la dimension simultanément individuelle et collective de tout échange, la nature du lien social, la prise en compte de la dynamique des réseaux dans lesquels la valeur se révèle être de plus en plus le fruit de relations symbiotiques au sein de réseaux sociaux.

Une alternative à cette extension serait d'envisager la construction d'une nouvelle typologie de valeurs prenant en compte cet effacement progressif des frontières entre producteurs et consommateurs, frontières qui demeurent à la base des théories sociales et économiques actuelles.

### 3.2.2 *L'expérience de consommation*

Nos résultats attestent que l'expérience de consommation dans l'univers mutualiste n'est pas vécue à l'aune des caractéristiques d'un objet, elle ne résulte pas d'une interaction individu-produit, mais d'une interaction individu-individu. C'est la mobilisation de composantes extra marchandes qui est essentielle, et en premier lieu à travers l'échange avec le personnel en contact. Son rôle est d'autant plus important que la valeur de lien émerge dans la plupart des cas de situations émotionnelles négatives, situation atypique en regard des données de la littérature sur le concept d'expérience.

En effet, certains chercheurs en marketing (Carù et Cova, 2003) considèrent que l'expérience de consommation est avant tout comprise comme génératrice de plaisir. C'est d'ailleurs ce que relève Filser (2002) soulignant que l'approche développée en marketing est réductrice puisque la plupart des expériences de consommation sont considérées comme positives pour le consommateur alors qu'elles peuvent se révéler négatives. Toutefois, ces études portant sur cette « facette sombre » de l'expérience restent encore fragmentaires.

En regard des trois volets de la production d'expérience tels que formalisés par Carù et Cova (2007) c'est bien le personnel en contact qui est à l'origine de la production d'expérience, associé à la participation du client. Le « *décor et le design comme éléments de stimulation sensorielle* » ne semblent pas déterminants. Ce n'est plus tant le lieu de consommation qui importe (Cova et Cova, 2004) que l'empathie et la coopération témoignées, voire un comportement de transcendance dans des situations extrêmes

Ensuite, cette caractéristique de l'expérience, évidemment subjective, mais doublée d'une dimension utilitaire comme l'ont relevé Bénavent et Evrard (2002) s'explique par le caractère obligatoire de la souscription à un produit dont la consommation est généralement hypothétique et



toujours différée. Lorsque cette consommation se réalise – alors qu'elle n'est pas souhaitée-, l'assuré est donc dans la double attente de réconfort et de secours, à la fois psychologique et économique. Mais ce que l'on observe c'est que cette « immersion forcée » dans l'expérience de consommation n'empêche pas l'assuré de s'approprier *in fine* le résultat de cette expérience et peut, paradoxalement, en retirer de la satisfaction : l'assuré co-produit alors la valeur qu'il consomme dans le cadre de l'activité de service. En effet, nos résultats établissent que les consommateurs collaborent (consciemment ou non) en vue d'obtenir un meilleur service et, plus cette interaction sera réussie, meilleures en seront la valeur perçue et la confiance retirée (Surprenant et Solomon, 1987). Les consommateurs créent ainsi de la valeur, qu'ils ont, en quelque sorte, déjà payée.

Renouant avec la *Consumer Culture Theory* (Arnould et Thompson, 2005) et avec l'expérience de consommation postmoderne (Firat et Vankatesh, 1993, 1995), cette production de valeur peut être comprise comme symbolique et culturelle parce que l'origine fondamentale de cette production émane de « personnes ordinaires », elles-mêmes immergées dans la société de consommation : en quelque sorte, les entreprises reprennent et injectent dans leurs offres de service des messages et des composantes symboliques véhiculés aux consommateurs.

### **3.3 L'enjeu de la reconnaissance**

S'il nous apparaît que les personnels en contact ainsi que les sociétaires se sentent davantage reconnus au sein des organisations mutualistes, c'est parce que la reconnaissance de ces personnes est fondée sur l'estime voire sur l'amitié. Cependant, il y a lieu de s'interroger sur les modes de reconnaissance : sont-ils en adéquation avec les comportements de ces nouveaux assurés ?

Ce qui est en jeu, ce n'est pas tant la dimension affective, pour laquelle les sociétaires sont rassurés dans leur relationnel avec leur Mutuelle grâce aux personnels en contact, mais davantage l'estime et le respect.

Sur le plan de l'estime, les sociétaires souhaitent « être reconnus », principalement à travers leur lien contractuel ... mais pas seulement, car si le simple sociétaire est en attente d'une reconnaissance de sa fidélité dans le cadre de son contrat, c'est aussi parce que la Mutuelle ne lui propose pas d'autres occasions de faire entendre sa voix, en dehors du vote.

Toutefois, issue de nos résultats, émerge l'expression d'un souhait d'une implication plus forte des sociétaires dans la vie de leur Mutuelle : depuis la co-construction d'offres jusqu'à la révision de l'idée démocratique.

Dans ce nouveau contexte, les Mutuelles devront se préparer à répondre aux défis suivants :

- une réinterprétation de la notion d'effacement des frontières « assureur-assuré » dont un des enjeux de la reconnaissance porte sur la rétribution du travail immatériel de l'assuré (Dujarier, 2008 ; Cova et Dalli, 2008 ; Cova et Ezan, 2008). Cette reconnaissance sera d'autant plus attendue qu'elle concerne une marque à fort enjeu identitaire, porteuse d'une valeur sociale et de responsabilité, remettant au cœur de la réflexion le travail bénévole des consommateurs-assurés eu égard au travail des délégués bénévoles. Ces derniers peuvent être considérés comme des précurseurs puisqu'ils se livrent déjà depuis plusieurs décennies à ce travail de bénévolat, mais pour des productions « *non marchandisables* » : être le lien entre la Mutuelle et les assurés. Désormais les organisations mutualistes doivent être vigilantes quant au travail fourni par ces '*assurés d'un autre genre*', parce qu'ils constituent un contre pouvoir, impliquant la mise en place d'un management et d'une reconnaissance appropriés de ce nouveau sociétariat.
- un rééquilibrage dans la source de la valeur de lien, puisque des assurés vont eux-mêmes retirer de la valeur de cette coproduction créée de leur interaction avec d'autres assurés -mais aussi au contact des salariés-, formant ainsi une « micro-communauté d'assurés », socialisée à l'organisation. Cette porosité des frontières pourrait même conduire à une remise en cause :
  - de l'activité du personnel en contact, en particulier celui du réseau commercial, puisqu'il ne sera désormais plus la source principale de la valeur de lien ; les assurés collaborateurs auront été socialisés à la Mutuelle et réciproquement, cette dernière s'imprènera d'autres valeurs, participant ainsi à l'élaboration d'une valeur de lien renouée dans le champ mutualiste. Cette valeur de lien serait enrichie dans ses dimensions affectives (la relation est déjà bâtie sur « l'amitié », forme de reconnaissance mutuelle) et culturelles puisque ces sociétaires « donnent une partie d'eux-mêmes » irriguant l'offre ou le service.  
Ils sont donc susceptibles d'en retirer une forme de considération ou de gratification sociale, en participant à reconfigurer l'offre du marché dont ils seront à la fois les acteurs et les consommateurs.
  - du rôle des délégués, dont nous avons constaté qu'il est nécessaire de le redéfinir; cette nouvelle implication des sociétaires à l'intérieur de la Mutuelle ne fait qu'encourager une réflexion autour d'une définition de leur mission, puisqu'ils sont censés participer à la création du lien.

Ce passage d'un engagement affilié à un engagement affranchi constituerait en quelque sorte une forme d'accomplissement d'une lutte pour l'estime de soi. Ce mouvement pour l'estime de soi tend

à circonscrire des fins qui relèvent moins d'une solidarité sociale que de l'esprit de fraternité qui est plus congruent avec une société de personnes, et plus en phase avec les enjeux de société.

Il est possible d'escompter que, dès lors que le simple sociétaire se verra impliqué concrètement dans des activités avec la Mutuelle, il se reconnaîtra davantage comme membre d'un collectif fonctionnant sur le registre du don et de la dette ; mais ceci suppose que sa Mutuelle reconnaisse individuellement chacun d'entre eux, dans la pluralité du sociétariat.

### **3.4 Voies d'un renouveau de l'idéal mutualiste et de l'idée de démocratie**

Nos résultats attestent que le lien établi entre les sociétaires et leur Mutuelle se fonde sur deux composantes complémentaires : une composante à caractère marchand, traduisant la dimension économique et commerciale de l'entreprise, et une composante de nature solidaire, traduisant son caractère mutuel. La coexistence de ces deux dimensions est à l'origine d'une ambiguïté fondamentale dans laquelle les sociétés d'assurance mutuelle débattent (voire même parfois « se débattent » !).

Les sociétés d'assurance mutualistes sont à présent « à la croisée des chemins » et elles ont à se déterminer par rapport à deux options :

- soit elles veulent rester fidèles à l'esprit initial du mutualisme et alors il leur faut inventer les formes d'un mutualisme en phase avec les aspirations de la société<sup>181</sup>,
- soit elles font le choix d'une plus grande ouverture sur le marché des assurances, dans une logique concurrentielle de l'économie de marché.

La tension qui règne au sein des Mutuelles est mise en lumière à travers une dialectique entre l'expérience vécue et l'idéal mutualiste, mettant au jour la manière dont la valeur de lien se révèle aujourd'hui. Nos résultats confirment en effet que les fondements mutualistes sont profondément ancrés au sein des personnels en contact, signe bien vivant d'une expression de la valeur de lien, qu'il ne saurait être question de renier dans une hypothétique évolution vers une pure logique concurrentielle. Les Mutuelles se doivent donc de trouver les chemins d'un « mutualisme rénové », questionnant la manière dont le lien social doit désormais se faire et se construire.

Cette dualité entre « idéal » et « expérience vécue » a pour origine fondamentale la tension récurrente constatée entre « l'idée collective originelle » et « l'inexorable poussée individualiste »,

---

<sup>181</sup> A cet égard nous invitons le lecteur à consulter la communication presse de la GMF en Annexe 15 , parue dans la revue Sciences Humaines, N°16 – septembre-octobre-novembre 2009.

deux échelles de valeurs en compétition permanente au sein des Mutuelles, illustrative de cette difficulté à réassocier démocratie et économie. Se pose ici la question de la légitimité du modèle actuel de gouvernance de l'entreprise mutualiste dans sa capacité à redynamiser un engagement de ses sociétaires, et en arrière-plan celle d'une refondation du mutualisme et de ses idéaux démocratiques.

Ce déséquilibre se trouve illustré par le discours de certains élus qui reste inscrit dans le rêve d'un sociétariat figé dans un militantisme un peu suranné - même s'ils sont conscients que les choses ne se font plus comme avant, ni avec les mêmes repères-, et qui se traduit notamment par la résistance manifestée à l'ouverture à la diversité de la société civile.

Pourtant les sociétaires se montrent prêts à s'investir. De même, ces derniers expriment clairement que leur adhésion s'effectue sans rapport ni avec un militantisme mutualiste ni avec une ligne idéologique.

Symétriquement, les personnels en contact, en manifestant un comportement de résistance, non pas forcément envers le modèle capitalistique, mais dans un esprit de défense et de promotion d'un modèle alternatif, démontrent qu'il y a là un formidable levier de différenciation identitaire, que la valeur de lien peut contribuer à exhiber.

Or, le constat un peu sévère est celui d'une situation de dichotomie, voire de blocage, qui empêche alors les Mutuelles de s'inscrire dans une logique « d'éthique d'action » et de renouer ainsi avec une logique d'alliance. Il y manque le souffle et le « plaisir de faire ensemble » dans sa dimension authentique. Pourtant, nous avons montré que la dynamique de la valeur de lien se trouve en quelque sorte au cœur de cette dialectique « idéale » et « vécue ». En effet, les élus (gardiens d'un idéal) sont moteur dans la création d'outils au service des sociétaires, (exemple : le Fonso) en s'appuyant sur le socle des valeurs mutualistes, et en suscitant la création d'offres (contrats) élaborées par les opérationnels et traduits par des personnels en contact (vécu).

Mais, ce travail de réinvention des valeurs est difficile puisqu'il s'agit de renouer avec les origines du mutualisme, de pérenniser un modèle de développement alternatif « au tout marchand », au moment même où l'esprit corporatif n'est ni une condition d'adhésion, ni une source de solidarité, et où la compétitivité tarifaire reste aujourd'hui « le » critère de souscription majoritaire aux Mutuelles, voire « la partie émergée » de leur différenciation identitaire.

Il ne s'agit donc pas d'un retour au passé mais du passé. C'est bien à travers ce mouvement que se trouve une de clés permettant aux Mutuelles de renouer avec une forme actualisée de leur idéal, et d'instaurer les nouvelles formes de la démocratie, que la valeur de lien peut contribuer à susciter.

En effet, revitaliser le mutualisme en vue d'être en phase avec ses fondements, c'est réaffirmer que rien ne peut se faire ni exister sans lien social, revenant alors au pari initial que le lien importe plus

que le bien. Cette refondation nécessite un renouvellement de l'idéal démocratique qui implique d'une part de s'ouvrir –sous des formes qui restent à inventer- à des initiatives auto-organisées, décentrées, voire anti-institutionnelles, créant ainsi de la valeur pour le consommateur, et d'autre part, de créer des alliances entre différentes forces de pensée issues du monde professionnel, académique, associatif et mutualiste.

## Section 4. Implications managériales

Sans revenir sur les contributions sur le marketing et la consommation, il nous semble que la problématique de la valeur de lien telle que nous l'avons appréhendée dans notre champ en sciences de gestion a très vite débouché sur les problématiques de management et de gouvernance. C'est pourquoi, ce travail intéresse les responsables du marketing et les responsables commerciaux en contact avec leurs sociétaires et clients, mais aussi les directions des ressources humaines, soucieuses de renforcer la dynamique du lien social, ainsi que les dirigeants des Mutuelles dans une perspective stratégique.

### 4.1 Mettre en place une culture du lien et de la valeur de lien

Un premier résultat de notre travail est de souligner que ce sont les personnels en contact qui sont à la source de la valeur de lien, montrant ainsi que pour cette catégorie de salariés le lien importe plus que le bien.

Au périmètre du groupe Macif, il convient, nous semble-t-il, de renforcer en priorité une culture de la valeur de lien auprès des personnels en contact, notamment auprès de ceux qui sont en charge de la gestion des sinistres, dont on a mesuré le soutien apporté lors d'expériences émotionnellement chargées, voire traumatisantes. C'est sur cette capacité à adopter un comportement d'engagement fort qu'il faut capitaliser.

Symétriquement, nous avons mis en exergue que, si les sociétaires ne sont pas à la source de la valeur de lien, ils expriment leur souhait de s'investir dans diverses formes de participation à la vie de leur Mutuelle. Ce résultat ouvre la voie à un *management mutualiste* qui saurait impliquer les sociétaires dans la (co)-production d'offre de service. Il nous semble que ces initiatives sont susceptibles d'intéresser les services de marketing dans leurs réflexions en matière de fidélisation et de développement d'un sentiment d'appartenance.

Dans cet esprit, il serait utile de capitaliser sur les facilités offertes par l'internet, et notamment favoriser des blogues de sociétaires, mettant en avant le discours de l'assuré et non celui de l'entreprise. Cette modalité d'échange serait de nature à favoriser le dialogue entre sociétaires, potentiellement amenés à étendre leurs échanges au-delà de préoccupations assurancielles.

Enfin, plus globalement, cette recherche intéresse les responsables d'entreprises soucieux de faire percoler une culture de la valeur de lien au sein de l'organisation mutualiste. La typologie du lien, dans l'extension que nous avons proposée, constitue un outil analytique permettant de structurer des axes de développement pour les départements marketing et commercial, mais également d'alimenter la réflexion d'une politique de gestion des ressources humaines ; cette dernière dimension invite à une adaptation des outils de GRH actuels en fonction des types de liens que l'organisation souhaite privilégier.

#### **4.2 Renouer avec une logique d'alliance : une autre idée de la gouvernance**

Notre recherche ouvre la voie à un management du sociétariat motivé par la nécessaire rénovation du modèle de gouvernance et de l'engagement des sociétaires et des élus. Ceci suppose une plus grande proximité et complicité avec les acteurs impliqués.

L'ouverture à la société civile constitue une étape clé dans la rénovation du fonctionnement démocratique.

Ensuite, il nous apparaît que les Mutuelles devraient favoriser des actions plus locales avec les territoires dans lesquels elles sont implantées, et au cœur desquels il est possible d'identifier des axes de transformation de la fonction et du rôle des délégués. Ces derniers pourraient « réincarner » le lien par une présence dans les réseaux des points d'accueil physique et contribuer ainsi à la création d'une valeur de lien avec ceux la même qui en sont aujourd'hui les artisans : le personnel en contact. Les Mutuelles seraient également légitimes à stimuler des actions de mise en relation des sociétaires entre eux -via l'internet- en cohérence avec leur positionnement (par exemple dans une optique d'entraide : logement, ...).

Enfin, compte-tenu du partenariat étroit noué entre les Mutuelles et les organisations syndicales confédérées, il pourrait être envisagé de rénover ce modèle de coopération et s'appuyer sur ces dernières comme levier de développement. Comme nous l'avons évoqué, les Mutuelles pourraient également supporter ou aider des associations ou mouvements non institutionnalisés, complémentaires à leur métier d'assureur mutualiste.

Ces initiatives, aussi différentes soient-elles, ont pour ambition de recréer des alliances entre les acteurs impliqués. Elles constituent des leviers renouant avec une logique communautaire (c'est-à-dire l'effacement des frontières entre producteur et consommateur) susceptible de recréer un sentiment d'appartenance à condition qu'il n'y ait pas de volonté d'instrumentalisation de la part des Mutuelles, et donc de la valeur de lien (co)-produite.

Cette ouverture sur l'extérieur nous ramène à l'enjeu de la reconnaissance. Elle permet à chaque acteur du groupe, vivant la même forme d'expérience, de s'engager dans la réalisation d'une histoire qui lui est propre mais qui est intrinsèquement concordante avec celle des autres membres du groupe. Elle maintient l'impulsion par le biais d'émotions fortes et la confiance entre les acteurs. Replacée dans la cadre de l'organisation, cette reconnaissance entretient une dynamique de valorisation et d'apprentissage. La remise de « témoignages de reconnaissance », matériels ou symboliques, sont alors des occasions de « pouvoir se rencontrer et se raconter » et contribuant au renfort d'un processus identitaire individuel et collectif.

### **4.3 Traduire une relation éthique mutualiste dans les actes de gestion**

Un des enjeux de ce travail invitant à une réinvention des valeurs mutualistes est également d'en proposer une traduction dans les actes de gestion. Nous proposons ici deux pistes concernant la solidarité.

#### **a) La valeur solidarité : renouer avec des actes de (co)-responsabilité**

Ainsi, si tous les assureurs sont dans la nécessité d'assurer la viabilité de leur entreprise, un assureur mutualiste y a un intérêt supplémentaire à capitaliser sur « l'au-delà du contrat » et le « non marchand » : des sociétaires responsables et investis de cette responsabilité pourraient susciter des comportements collectifs exemplaires et moins risqués. Dans ce cadre, il y aurait création de valeur de lien puisque la reconnaissance et la préservation de l'intérêt collectif induirait une éthique relationnelle entre les personnes parties prenantes : respecter la vie et le bien-être des personnes, s'enquérir de la survie financière de son assureur, et contribuer ainsi à une réduction de l'incertitude de l'expérience.

La question qui peut alors se poser concerne les modalités de reconnaissance de ces assurés responsables qui témoigneraient d'actes de solidarité vis-à-vis de la collectivité.

#### **b) Un lien générationnel : réactiver l'endettement mutuel**

Il nous apparaît que la solidarité intergénérationnelle, qui s'est exprimée à plusieurs reprises à travers nos interviews, présente un potentiel de valeur de lien insuffisamment exploité quoique incarnant partiellement l'identité du groupe Macif, « assureur de la famille ». Cette marque intergénérationnelle inscrit également le lien dans la durée, facteur essentiel à sa pérennisation...



Deux voies d'expression conduisent à un renforcement de ce lien :

- Garantir, vis-à-vis des sociétaires, le développement durable entre générations « *pour conforter l'entreprise comme lieu d'épanouissement humain, d'efficiences sociale et de comportement citoyen* »<sup>182</sup>.
- Capitaliser sur la cellule familiale comme lieu de partage des valeurs mutualistes. Cette cellule familiale doit intégrer les nouvelles dimensions suscitées par l'évolution des modes de vie, et le groupe Macif peut en être un accompagnateur.

Comme l'exprime Guillebaud (1998) « *le meilleur rempart entre l'individu et le marché, c'est la famille* ».

---

<sup>182</sup> Projet mutualiste du 18 juin 2005 : 7.

## Section 5. Voies de recherches futures

A l'issue de notre travail, nous suggérons ici deux voies pour de futures recherches : la première, dans le prolongement du travail qui vient d'être mené ; la seconde en vue d'une extension de la discipline marketing à destination des nouvelles formes du consumérisme.

### 5.1.1 *Dans le prolongement du travail réalisé sur la valeur de lien*

- Notre enquête, centrée sur le sociétariat du groupe Macif, a conduit à un ensemble de résultats que nous estimons transférables à d'autres organisations analogues, mais adossées à d'autres corps sociaux, sous réserve de validation complémentaire : choix d'une cible, identification et représentativité d'un échantillon,...

Dans ce cadre, la méthodologie d'analyse dans un double mouvement « étique-émique » mise au point lors de nos travaux peut servir de base à des travaux de terrain, conduisant à cerner les spécificités de la valeur de lien, propres à ces types d'organisations. Ce peut être l'occasion de mettre à l'épreuve notre proposition de « typologie étendue ».

- Nous nous sommes penchés sur les phénomènes de comportements tribaux au sein de communautés de passionnés, montrant les limites d'une telle approche dans l'environnement mutualiste.

Toutefois l'exemple réussi de l'Assurance Mutuelle des Motards laisse à penser que de nouvelles potentialités peuvent se révéler, sous la forme de groupes sociaux partageant de fortes affinités exprimées par des comportements de type tribal. Notre proposition est donc de voir menés des travaux de recherche dans cette direction, afin d'étudier les conditions d'émergence de ces nouvelles formes d'organisations à vocation sociale, et de prolonger une réflexion sur les communautés de type « *bikers* », révélateurs de formes alternatives du lien social.

- Nous avons traité de la valeur de lien « vue du côté du consommateur » et plus spécifiquement dans le cadre d'une relation interpersonnelle entre des consommateurs et leur entreprise. Mais, une réflexion serait à ouvrir sur les conditions d'émergence d'une valeur de lien spécifiquement centrée sur l'entreprise. Au-delà du « bilan social de l'entreprise », il conviendrait d'étudier les voies nouvelles de convergence entre l'entreprise et son environnement sociétal.

- Enfin, se basant sur les récents travaux relatifs à la coproduction et la co-crédation de valeur, il y aurait lieu d'investiguer les nouvelles formes que pourraient prendre les entreprises, qu'elles soient de type capitaliste ou mutualiste, pourvu qu'elles associent leurs clients à de nouvelles expressions de co-crédation de valeur de lien.

### **5.1.2      *Vers d'autres approfondissements dans la discipline du marketing***

- Voies vers un marketing de l'économie sociale

Nous avons largement souligné le rôle des entreprises de l'économie sociale au sein du marché global des biens et services. Ce secteur est vraisemblablement promu à un fort développement, en tant qu'alternative efficace à l'économie de marché formelle. Or ce secteur souvent sous-estimé, est créateur de richesses, d'emplois et de lien social. Un marketing adapté à ce secteur est à promouvoir ; nos travaux y contribuent dans le champ de l'assurance mutualiste, mais une recherche spécifique est à mener, dont l'enjeu porte sur un secteur d'avenir pour nos économies.

- Nouvelles formes de consumérisme et positionnement de la CCT

Si notre travail sur la valeur de lien a montré que ce concept constitue bien l'articulation entre marchandisation et dé-marchandisation, sa mobilisation va bien au-delà de ces dimensions puisqu'il représente un enjeu de société, remettant au cœur du débat l'intérêt « du don de soi ». Dans nos sociétés contemporaines, où sont même remis en question les fondements d'une société de croissance (le « Négawatt » à la place du « Mégawatt » !), il y a nous semble-t-il deux champs qui interpellent plus spécifiquement la consommation : celui de la place du don, celui de la place de la culture ; tous deux mobilisent le symbolique, l'affectif, la solidarité, autrement dit des dimensions auxquelles la valeur de lien permet de donner corps. La *Consumer Culture Theory*, au carrefour de la consommation et du marketing a vocation à s'en emparer.

## ***CONCLUSION***

Parvenus au terme de ce travail centré sur le concept de *Valeur de Lien* et les modalités et son application dans le champ des *entreprises d'assurance mutualistes*, et avant d'en dégager les conclusions majeures, revenons brièvement sur la problématique de recherche, la démarche suivie et la portée de ce travail.

Nous avons tout d'abord souligné que la recomposition du lien social, par son ampleur et sa profondeur, crée une nouvelle dynamique qui traverse l'ensemble de la société : moins institutionnalisé, plus volatil et davantage centré sur la personne, ce lien exprime également un besoin des citoyens de participer à l'élaboration d'un nouveau projet sociétal, qui se traduit par l'émergence de formes inédites de constructions collectives.

Les entreprises d'assurance mutualistes, fortes de leur histoire singulière et portées par les valeurs qu'elles ont forgées en réponse à la quête de solidarité de leurs membres, sont au cœur de cette nouvelle « grammaire relationnelle » qui touche tout particulièrement le champ de la culture de consommation.

D'où notre questionnement : les entreprises d'assurance mutualistes peuvent-elles encore mobiliser leur spécificité historique en vue de réaffirmer leur identité d'institution démocratique, et rester des acteurs pertinents dans le champ concurrentiel exacerbé du secteur de l'assurance, dans un environnement sociétal en évolution rapide ? En ont-elles la capacité et la volonté politique, sachant que leur sociétariat s'est profondément transformé tant dans sa composition que dans ses aspirations ? Si tel est le cas, quel en est l'itinéraire ?

Pour y répondre, nous avons construit notre investigation autour du concept de valeur de lien. Un travail d'enquête mené auprès d'un échantillon d'une cinquantaine de personnes, sociétaires et personnels en contact du groupe Macif, nous a permis d'analyser la représentation et l'évolution

des valeurs mutualistes à travers la dialectique entre « l'idéal mutualiste » et son « vécu » ; ainsi sont mis en lumière les motivations et les ressorts de l'adhésion des membres à une communauté de valeurs partagées, dans le cadre d'un lien contractuel.

L'enquête que nous avons menée a été facilitée et nourrie du fait de notre position de salariée du groupe Macif, conférant à cette investigation une dimension *ethnographique*. Finalement, enquête et immersion dans le contexte de l'assurance mutualiste ont été des facteurs-clé en vue de circonscrire le concept de valeur de lien dans le champ des entreprises d'assurance mutualistes, et plus largement d'en envisager l'extension à la sphère marchande.

---

L'un des apports fondamentaux de notre travail est d'avoir contribué à la définition du concept de valeur de lien dans le cadre de la relation contractuelle, soulignant plus spécifiquement que ce qui est visé dans l'échange est l'établissement d'une relation éthique entre partenaires.

Le concept de valeur de lien a été mis en lumière par plusieurs chercheurs dans le cadre classique d'un consumérisme choisi par le consommateur qui décide librement d'un acte d'achat (bien ou service) dans lequel il trouve au-delà de l'objet acquis, du lien social ; des formes particulières de cette valeur sont notamment identifiées par des comportements de consommateurs de type « tribal » autour de communautés de marques et de « produits passion ».

Mais ce concept a-t-il une pertinence dans le cadre assurantiel où le consommateur « doit acheter » une assurance pour se prémunir d'un risque ? C'est-à-dire dans le cas d'actes -non pas librement choisis mais le plus souvent « imposés »- d'achat d'un hypothétique service ? Nos résultats nous permettent de répondre par l'affirmative à cette double interrogation : il apparait en effet que la charge émotionnelle qui entoure le règlement d'un sinistre est génératrice d'une relation privilégiée qui se noue entre le sociétaire victime du sinistre et sa Mutuelle représentée par le personnel en contact. Au-delà de l'indemnisation (« le bien »), circule entre les partenaires *ce quelque chose qui les lie et valorise la relation* (« le lien »).

Et souvent *le lien prime sur le bien*.

A cet égard, nos résultats font apparaître deux types de situations : pour le groupe particulier des sociétaires « à passé militant », cette expérience du lien est antérieure à leur adhésion et participe de leur esprit militant. Pour les autres assurés, constituant l'essentiel des sociétaires, cette expérience est déclenchée par un événement émotionnellement marquant dans leur relation avec le personnel en contact de leur Mutuelle, généralement lors du traitement empathique d'un dossier de

sinistre, mais également lors des relations courantes, souvent empreintes de sentiments d'amitié réciproque.

En inscrivant la valeur de lien dans une vision rénovée de l'échange, nous avons été amené à déplacer notre regard porté sur la valeur de lien, en nous éloignant de la notion de communauté (le plus souvent « communauté de marque ») pour nous attacher à celle de la dissymétrie contractuelle. Cette dissymétrie s'exprime notamment dans la liberté qu'ont les personnels en contact d'interpréter les termes du contrat, au mieux des intérêts de l'assuré. Le contrat s'inscrit ainsi dans une éthique de la relation, portée par la valeur du lien établie entre les partenaires de l'échange.

Nous proposons une définition générale de la valeur de lien comme étant : « *l'ensemble des gestes, attitudes, comportements tendant à tempérer l'altérité fondamentale créée par le contrat, dans la perspective d'instaurer une proximité et une complicité entre les partenaires de l'échange* ».

Cette définition prend toute sa signification dans le contexte assurantiel : l'altérité assureur/assuré se voit tempérée par le statut mutualiste qui fait de tout assuré un assureur. Par ailleurs, l'empathie dont fait preuve le personnel en contact dans l'accomplissement de sa mission rencontre la sympathie des sociétaires, contribuant à estomper cette dissymétrie.

Plus globalement, cette définition fait écho aux transformations sociales, culturelles économiques et environnementales qui invitent les acteurs de l'échange à coopérer. Incertitudes, évanescence des frontières entre les sphères de la production et de la consommation, attestent que le consommateur se trouve au cœur d'un processus à la fois matériel et symbolique que la valeur de lien permet de mettre à jour.

Cherchant à établir une typologie de la valeur de lien, nous nous sommes appuyé sur la typologie des services de lien élaborée par Rémy (2000) : il s'est avéré que cette typologie, qui a toute sa pertinence pour les entreprises à caractère commercial, ne permettait pas de rendre compte de certains traits spécifiques du lien qui s'établit dans le champ de l'assurance mutualiste. Nous avons donc été amené à compléter cette typologie par l'adjonction de liens spécifiques à l'environnement mutualiste : lien de propriété, lien de solidarité, et lien générationnel.

Nous avons montré que cette « typologie étendue » permettait alors de rendre compte de la valeur de lien, qu'elle s'exprime dans le champ mutualiste ou plus généralement dans celui de l'entreprise capitaliste. *Le lien de propriété* que nous avons identifié, s'il est lien d'argent dans le champ de l'entreprise capitaliste, devient lien d'ordre humain et politique dans l'univers mutualiste où il relève de la co-responsabilité des acteurs.

Cette « typologie étendue », outre qu'elle clarifie et ordonne le concept de valeur de lien, constitue un outil de prospective, de management et de marketing pour le secteur assurantiel mutualiste, mais aussi pour celui de l'économie sociale et plus globalement pour l'entreprise privée.

Cette recherche souligne également les enjeux d'un management de l'entreprise mutualiste :

- Mettre en place une *culture du lien* : nous avons souligné le rôle-pivot joué par les personnels en contact dans le lien avec le sociétariat ; il convient de conforter leur mission et de valoriser leur rôle. Notre proposition de typologie étendue peut constituer la trame d'actions de formation impliquant les différents niveaux du management.
- Contribuer à faire des sociétaires les acteurs du développement de l'entreprise : dans son expression la plus aboutie, la valeur de lien tend à annuler l'altérité contractuelle, dans des formes où la co-construction peut s'épanouir. Sans doute l'entreprise peut-elle s'engager dans cette voie de co-création de valeur.

Enfin, dans un dernier mouvement, notre réflexion nous a conduit à inscrire la relation sociale de l'entreprise mutualiste avec son sociétariat dans les *enjeux réciproques de la reconnaissance* :

- reconnaissance par l'entreprise de la pluralité de son sociétariat ainsi que de la singularité de chacun des sociétaires,
- reconnaissance témoignée par les assurés à l'endroit de leur Mutuelle qui promeut des valeurs dans lesquelles ils peuvent s'identifier.

En effet, l'entreprise mutualiste se réfère continûment à ses valeurs. Valeurs héritées du passé, conquises souvent de haute lutte, prônant la solidarité entre ceux qui sont liés par le pacte mutualiste. Valeurs mises à mal et réinterrogées par la société postmoderne ou le lien social se délite au profit de la montée de toutes sortes d'individualismes. L'entreprise mutualiste balance alors « entre tradition et modernité » et risque d'y perdre une partie de son identité. La dynamique de la valeur de lien se trouve en quelque sorte entre « l'idéal » et le « vécu » mutualiste, à travers un mouvement de rappel du passé, mais non de retour au passé.

Les expressions multiples de cette valeur témoignent des aspirations profondes du sociétariat et constituent autant de signes d'un idéal prospectif dont l'entreprise mutualiste doit se saisir afin de restaurer cet idéal et de bâtir son projet.

Comment restaurer cet idéal mutualiste et l'adapter aux nouvelles exigences de la société ? C'est en ces termes que l'enjeu des mutuelles peut se reformuler. Notre recherche, si elle n'a pas l'ambition de fournir des réponses à ce questionnement qui interpelle la société dans son ensemble, se propose néanmoins d'y apporter des éléments de réflexion, sous forme de balises qui marquent un itinéraire vers un renouveau de cet idéal mutualiste, articulant reconnaissance et démocratie.

La reconnaissance implique une gouvernance adaptée, donc des règles du débat démocratique, ne se limitant pas aux élections classiques des délégués. La reconnaissance irrigue les organisations

---

mutualistes par le jeu d'alliances scellées entre différentes parties prenantes. Cette dynamique de la reconnaissance se déploie sous le registre de la connaissance mutuelle, en reconnaissant chacun dans son authenticité et en fondant la relation sur « l'amitié » et le don. C'est parce qu'elle dispose de cette capacité à renaître en collectif que la reconnaissance permet d'établir une relation éthique. Revitaliser le mutualisme signifie donc réaffirmer la nécessité du lien social, qui s'exprime dans une logique d'association, et se traduit par une ouverture à des initiatives décentrées et anti-institutionnelles. Telles sont les pistes du renouvellement démocratique.

En introduction, nous avons tenu à ancrer cette recherche au sein des profondes transformations et interrogations dont notre société qualifiée de « postmoderne » est l'expression. C'était peut-être un cadre un peu trop vaste pour un sujet circonscrit aux nouvelles formes du consumérisme. Mais ces nouvelles formes sont également celles d'une culture en émergence, qui nous interpellent dans notre humanité.

Notre travail s'est déroulé durant une période charnière de l'évolution du monde contemporain, celle d'une remise en cause des fondements d'un capitalisme poussé à ses dévoiements, appelant à une « rénovation » dont se font l'écho nombre d'hommes politiques et d'économistes. Cette rénovation souhaitée par presque tous passe, certes, par de nouvelles formes de régulation de l'économie, mais aussi par la capacité des hommes à tracer de nouvelles perspectives de vie, par un appel à leur sens civique... .

Ce sens civique, n'est-il pas l'essence-même du mutualisme ?





## ***REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES***

## A

- Addis M., Holbrook M.B.** (2001) « On Conceptual link between Mass Customization and experiential consumption: An explosion of subjectivity », *Journal of Consumer Behaviour*, vol.1, 1, 50-56.
- Algesheimer R., Dholakia U.M., Hermann A.** (2005) « The Social Influence of Brand Community: Evidence from European Car Clubs », *Journal of Marketing*, vol.69, 3, 19-34.
- Allemand S.** (1999) « Echange et lien social », *Sciences Humaines*, N93 (avril), 18-33.
- Allen D.E.** (2002) « Toward a theory of consumer choice as sociohistorically shaped practical experience: The Fits-Like-a-Glove (FLAG) framework », *Journal of Consumer Behavior*, vol. 28 (March), 515-532.
- Alter N.** (2008) « Travail, organisation et échange social » in **P.Chanial** (dir) « La société vue du don. Manuel de sociologie anti-utilitariste appliquée », Editions La Découverte, Paris, 45-70.
- Alvesson M., Deetz S.** (1996) « Critical Theory and Postmodernism Approaches to Organizational Studies », in *Handbook of Organization Studies*, Clegg S.R., C.Hardy and W.R; Nord.
- Anderson EW., Mittal V.** (2000) « Strengthening the satisfaction-profit chain », *Journal of Service Research*, vol.3, n°2, 2000, 107-120.
- Anderson J.C., Jai D. et Chintagunta P. K.** (1993) « Customer value assessment in business markets: a state of practice study », *Journal of Business to Business Marketing*, 1, 1, 3-30.
- Anderson P.F.** (1983) « Marketing, Scientific Progress, and Scientific Method », *Journal of Marketing*, 47 (Fall), 18-31.
- Arendt H.** (1994 [1961]) « La Condition de l'Homme Moderne », Calman-Lévy, Pocket.
- Arndt J.** (1979) « Toward a concept of sophisticated markets », *Journal of Marketing*, Fall, vol.43, 4, 69-75.
- Arndt J.** (1985) « On Making Marketing Science More Scientific: Role of Orientations, paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving », *Journal of Marketing*, vol.49 (Summer), 11-23.
- Arnould E.J et Price L.** (1993) « River magic: extraordinary experience and the extended service encounter », *Journal of Consumer Research*, vol. 20 (June), 24-45.
- Arnould E.J.** (2007) « Consuming experience: retrospects and prospects, in Carù A. et Cova B. (coord.), *Consuming experiences*, Routledge, Londres et New York.
- Arnould E.J. et Thompson C.J.** (2005) « Consumer Culture Theory (CCT): Twenty years of Research », *Journal of Consumer Research*, (31), march, 868-82.
- Arnould E.J. et Wallendorf M.** (1994) « Market-Oriented Ethnography: Interpretation Building and Marketing Strategy formulation », *Journal of Consumer Research*, vol.31, november, 484-504.
- Arnould E.J., Price L., Zinkhan G., Zinkhan G.** (2002) « Consumers », McGraw-Hill, New-York.
- Arrow Kenneth** (1974) « The Limits of Organization », W.V.Norton, New York.
- Arts N.** (2000) « Les auteurs féminins dans les revues scientifiques françaises de marketing », *Décisions Marketing*, N°20, 83-88.
- Attias-Donfut C., Segalen M.** (1998, 2002), Editions Odile Jacob, Paris.
- Aubert-Gamet, V.** (1996), « Le design d'environnement commercial dans les services : Appropriation et détournement par le client », *Thèse de doctorat*, IAE- Université d'Aix Marseille III.
- Aubert-Gamet, V.** (1997), « Twisting Servicescapes: Diversion of the Physical Environment in a Re-Appropriation Process », *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8, N°1, 26-41.
- Aurier P. et Dubois P.L.** (1996) « La littérature Marketing à travers Les Grandes Revues Internationales : Quels Contenus Et Quel Horizon », *Actes du 13<sup>ème</sup> Congrès des IAE*, Toulouse.

**Aurier P. et Passebois J.** (2002) « Comprendre les expériences de consommation pour mieux gérer la relation client » - *Décisions Marketing*, 28, 43-52.

**Aurier P., Evrard Y., N'Goala G.** (1998) « La valeur du point de vue du consommateur », *Actes des journées nationales des IAE*, Nantes, 12, 199-212.

**Aurier P., Evrard Y., N'Goala G.** (2004) « Comprendre et mesurer la valeur du point de vue du consommateur », *Recherche et Application en Marketing*, vol.19, 3, (Septembre), 1-20.

**Avenier MJ.** (2008) « Quelles perspectives les sciences de l'artificiel offre-t-il à la recherche en management stratégique ? », CERAG, *Cahier de recherche 2008*, (janvier).

**Axelrod R.** (1992) « Donnant-donnant », Odile Jacob, Paris.

**Azam G.** (2006) « La démocratie au défi écologique » in **A.Caillé** (dir.) « Quelle démocratie voulons-nous ? Pièces pour un débat », La Découverte, Paris : 101-110.

**Aznard G., Caillé A., Laville J.L., Robin J., Sue R.** (1997) « Vers une économie plurielle », La Découverte et Syros, Paris.

## B

**Badot O.** (2000 [2001/2003]) « La « valeur consommateur » de Costco à l'épreuve de la typologie de Holbrook », in *Market Management*, Editions Eska.

**Badot O., Dupuis M.** (2001) « Le réenchantement de la distribution » in *Les Echos*, l'Art du Management, N°7, (mercredi 18 avril), 2-3.

**Badot O., Bucci A., Cova B.** (1993) « Societing: Managerial Response To European Aesthecization », *European Management Journal*, Special Issue EAP 20<sup>th</sup> Anniversary, 48-55.

**Badot O., Cova B.** (1992) « Le néo marketing », ESF, Paris.

**Badot O., Cova B.** (1995) « Communauté et Consommation : prospective pour un marketing tribal », *Revue Française du Marketing*, N°151, 5-17.

**Badot O., Cova B.** (2003) « Néo-Marketing, 10 ans après : pour une théorie critique de la consommation et du marketing réenchantés », *Revue Française du Marketing*, N°195, novembre.

**Bagnasco A., Le Gales P.** (1997), « Les villes européennes comme société et comme acteur », La Découverte, Paris.

**Bagozzi R.P.** (1974) « Marketing as an Organized Behavioral System of Exchange », *Journal of Marketing*, 77-81.

**Bagozzi R.P.** (1975) « Marketing as Exchange », *Journal of Marketing*, Vol.39, October, 31-39.

**Barnard C.** (1948) « Organization and Management », Harvard University Press, Cambridge.

**Barnes JG** (1997) « Closeness, Strength, and Satisfaction: Examining the Nature of Relationships between Providers of Financial Services and their Retail Customers », *Psychology and Marketing*, vol.14, 8, 765-790.

**Baudrillard J.** (1968) « Le système des objets », Gallimard, Paris.

**Baudrillard J.** (1970) « La société de consommation », Gallimard, Paris

**Baudrillard J.** (1992) « L'illusion de la fin ou la grève des évènements », Galilée, Paris.

**Baudrillard J.** (2000) « Mots de passe », Le livre de poche, Paris.

**Bauman Z.** (2008) « S'acheter une vie », Actes Sud.

**Baumard Ph.** (1996) « Organisations déconcertées, la gestion stratégique de la connaissance », Dunod, Paris.

**Baumard Ph., Ibert J.** (1999) « Quelles approches avec quelles données? » In R.A. Thiétart (Ed.), *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, Paris.

- Bazin C., Malet J.** (dir.) (2009) « La France bénévole », Gualino-Lextenso éditions, Paris.
- Beau P.** (1984) « Avant-propos » (7-11), in R.Teulade « La mutualité française ; un idéal pour 25 millions d'hommes et de femmes », Editions Ramsay, Paris.
- Béjou D.** (1997) « Relationship Marketing: Evolution, Present State, and Future », *Psychology and Marketing*, Vol.14, (8), (December) 727-736.
- Belk R.W.** (1988) « Possession and the extended self », *Journal of Consumer Research*, vol.15 (September), 139-168.
- Belk R.W.** (2006) « Handbook of Qualitative Research Methods in Marketing », Edward Elgar: Cheltenham.
- Belk R.W., Bahn K.D., Mayer R.N.** (1982) « Developmental Recognition of Consumption Symbolism », *Journal of Consumer Research*, vol.9, (june).
- Belk R.W., Coon G.S.** (1993) « The mountain man myth: a contemporary consuming fantasy », *Journal of Consumer Research*, 25 (December), Vol. 20, 393-417.
- Belk R.W., Costa J.A.** (1998) « Gift Giving as Agapic Love: An Alternative to the Exchange paradigm Based on Dating Experiences », *Journal of Consumer Research*, vol.25 (December), 218-240.
- Belk R.W., Sherry J.F., Wallendorf M.** (1988) « A Naturalistic Inquiry into Buyer and Seller Behavior at a Swap Meet », *Journal of Consumer Research*, March, Vol. 14, 449-70.
- Belk R.W., Wallendorf M., Sherry J.F.** (1989) « The Sacred and the Profane in Consumer Behavior: Theodicy on the Odyssey », *Journal of Consumer Research*, vol.16 (June), 1-38.
- Bell C. et Newby H.** (1971 [1973]) « *Communities Studies. An Introduction to the Sociology of the local community* » New York, New York, NY: Praeger Publisher.
- Benamour Y, Prim I** (2000) « Orientation Relationnelle versus Relationnelle du Client : développement d'une échelle dans le secteur bancaire français. Une étude exploratoire » - Centre de Recherche Dauphine Marketing Stratégie Prospective - Cahier N°79 (Février).
- Benasayag M.** (1998) « Le mythe de l'individu », La découverte Poche.
- Bénavent C., Evrad Y.** (2002) « Extension du domaine de l'expérience », *Décisions Marketing*, 28, 7-11
- Bendapudi N., Leone R.P.** (2003) « Psychological implications of customer participation in coproduction », *Journal of Marketing*, vol. 67, 14-28.
- Benhamou J. Levecque A.** (1983) « La Mutualité », Presse Universitaire de France, Paris.
- Benhamza Z, Blanc F., Gharbi J.E.** (2008) « La valeur perçue de l'expérience de butinage : antécédents et conséquences », *Actes du Congrès réseau IAE*, Université de Lille 1.
- Bergadaà M.** (1990) « The Role of Time in the Action of the Consumer », *Journal of Consumer research*, vol.17, 3, 289-302.
- Bergadaà M.** (2000) « La mutation de la recherche en marketing : l'analyse du genre comme exemple », *Décisions Marketing*, N°20, 23-34.
- Bergadaà M.** (2004) « Evolution de l'épistémè économique et social : proposition d'un cadre moral, de déontologie, d'éthique et de responsabilité pour le marketer », *Recherche et Application et Marketing*, mars, vol.19, N°1, 55-72.
- Bergadaà M.** (2006a) « Le don d'objets : dimensions centrales et profils de donateurs aux œuvres de bienfaisance », *Recherche et Application et Marketing*, mars, vol.21, N°1, 19-39.
- Bergadaà M.** (2006b) « Une stratégie de recherche constructive appliquée aux services culturels : l'exemple du Musée Olympique, de son concept et de ses profils types de visiteurs », *Recherche et Application et Marketing*, mars, vol.21, N°3, 91-113.
- Bergadaà M.** (2008) « Le paradoxe commercial des magasins caritatifs », *Actes des 13<sup>ème</sup> journées de recherche en marketing de Bourgogne*, 13 et 14 novembre.

- Bergadàa M., Nyeck S.** (1992) « Induction and deduction dans la recherche en marketing », *Recherche et Applications en Marketing*, vol.7, 3, 23-44.
- Berger P., Luckmann T.** (1996) « La construction sociale de la réalité », Méridiens Klincksieck, 2<sup>ème</sup> édition. Traduit de : *The Social Construction of reality*, New York, Doubleday.
- Berne E.** (1963) « La structure et la dynamique des organisations et des groupes », Pitman Medical.
- Berry L.** (1980) « Services marketing is different », *Business*, 3.
- Berry L.** (1983) « Relationship Marketing », in In L, L, Barry, (j. L, Sbostack, & G. D- Upah IEds.), *Emerging perspectives on services marketing*. UT: American Marketing Association, 25-28.
- Bitner M.** (1992) « Serviscapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees », *Journal of Marketing*, vol. 56, April, 57-71.
- Bloch F., Buisson M.** (1998) « La garde des enfants une histoire de femmes – entre don, équité et rémunération », L'Harmattan, Paris.
- Bolle de bal M.** (1996) « Voyage au cœur des sciences humaines : De la reliance », L'Harmattan, Paris.
- Boltanski L., Chiapello E.** (1999) « Le nouvel esprit du capitalisme », *Cahier du centre d'études pour l'emploi*, PUF, Paris.
- Bolton R.N.** (2004) , Invited commentaries on « Evolving to a new dominant logic for marketing », *Journal of Marketing*, vol.68, n°1
- Bonnemaison A., Cova B., Curbatov O., Gourvenec Y., Louis-Louisy M., Louyot-Gallicher M., Macias Y.** (2006-2007) « Repères EDF R&D », (hiver).
- Borgetto M.** (1997) « La devise : 'Liberté, Egalité, Fraternité' », PUF, Paris.
- Bouchet D.** (1995) « Marketing and the redefinition of ethnicity », in J.Costa et G. Bamossy (coord.), *Marketing in a multicultural world*, Thousand oaks, CA, Sage, 68-104.
- Bouchet P.** (2003) « Proposition d'enrichissement des théories du comportement du consommateur dans le domaine récréatif », *Actes du 3<sup>ème</sup> Congrès sur les tendances du marketing*, Venise, 1-18.
- Bouchet P.** (2004) « L'expérience au cœur de l'analyse des relations magasins-magasinier », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 19, N°2.
- Boulaire C.** (2003) « Marketing relationnel : la carte d'anniversaire revisitée », *Recherche et Applications en Marketing*, vol.18, n°1, 43-63.
- Bourdieu P.** (1984) « La distinction – critique sociale du jugement », Les Editions de Minuit, Paris.
- Bourdieu P.** (1993) « La misère du monde », Seuil, Paris.
- Bowen D., Schneider B.** (1985) « Boundary-spanning role employees and the service encounter: some guidelines for management and research », *The service encounter managing employee/customer interaction in service business*, eds. J.A. Czepiel, M.R. Solomon et C.F. Suprenant, Lexington, Lexington Books, 127-148.
- Brabet J.** (1988) « Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative ? », *Recherche et Application en Marketing*, vol.3, 1, 75-89.
- Bréchon P.** (sous la dir.) (2001) « Les valeurs des français ».Op. cit. ; Galland O. et Roudet B. « Les valeurs des jeunes ». *Tendance en France depuis 20 ans*. L'Harmattan, Paris.
- Breton T.G** (2001) « Une histoire de la Macif – Une réussite partagée 1960-2000 ».
- Brint S.** (2001) « *Gemeinschaft* Revisited: A Critique and Reconstruction of the Community Concept », *Sociological Theory*, vol.19,1 (March), 1-23.
- Brown S.** (1993) « Postmodern Marketing? », *European Journal of Marketing*, vol.27,4, 19-34.
- Brown S.** (1999) « Devaluing Value » in M.B. Holbrook (Ed.), *Consumer Value – A framework for analysis and research*: 159 – 182. Routledge: London.

**Brown S.** (2001a) « Marketing: The Retro Revolution », Sage, Londres.

## C

**Caillé A.** (1993) « La démission des clercs. La crise des sciences sociales et l'oubli du politique », La Découverte, Paris.

**Caillé A.** (1994a) « Tout le monde gagne : comment un état d'endettement mutuel positif est-il possible? », *La Revue du MAUSS semestrielle*, n°4, A qui se fier ?, 2<sup>ème</sup> semestre, La Découverte, Paris.

**Caillé A.** (1994b) « Don, intérêt et désintéressement », La Découverte, Paris

**Caillé A.** (coord.) (1996) « La découverte sociologique capitale de Marcel Mauss », *Revue du MAUSS semestrielle*, N°8, 2<sup>ème</sup> semestre, La Découverte, Paris.

**Caillé A.** (2000) « Anthropologie du don. Le tiers paradigme », Desclée de Brouwer, Paris.

**Caillé A.** (dir.) (2004) « De la reconnaissance – Don, identité et estime de soi », *Revue du Mauss semestrielle*, N°23- premier semestre 2004 – Collectif, La Découverte, Paris.

**Caillé A.** (2005) « Dé-penser l'économique », La Découverte, Paris.

**Caillé A.** (dir.) (2006) « Quelle démocratie voulons-nous ? Pièces pour un débat », La Découverte, Paris.

**Caillé A.** (2007) « La quête de reconnaissance – nouveau phénomène social total », La Découverte, Paris.

**Caillé A.** (dir.) (2008a) « Vers une responsabilisation politique de la société civile, intellectuelle, associative, coopérative et mutualiste – Manifeste pour un Institut Polanyi » (juin).

**Caillé A.** (2008b) « La société civile mondiale qui vient », in **P. Chanial** (dir.) « La société vue du don. Manuel de sociologie anti-utilitariste appliquée », Editions La Découverte, Paris : 349-363.

**Calder B.J., Tybout A.M.** (1987) « What consumer research is? », *Journal of Consumer Research*, vol.14, (June), 136-140.

**Calisti L.** (1982) « La mutualité en mouvement », Editions sociales/ Notre temps, Paris.

**Camelis C.** (2008) « Le contenu de l'expérience de service du point de vue du consommateur », Actes du 7<sup>ème</sup> séminaire international de recherche en management des activités de service, La-Londe-les-Maures, France.

**Camerer C.** (1988) « Gifts as Economic Signals and Social Symbols », *American Journal of Sociology*, Vol.94, 180-212.

**Caplow T.** (1982) « Christmas Gifts and Kin Networks », *American Sociological Review*, Vol.47, June, 383-392.

**Carù A., Cova B.** (2002) « Retour sur le concept d'expérience : pour une vue plus modeste et plus complète du marketing » *Actes des 7èmes journées de recherche en marketing de Bourgogne*, Dijon, 156-172.

**Carù A., Cova B.** (2003) « Approche empirique de l'immersion dans l'expérience de consommation : les opérations d'appropriation » *Recherche et application en marketing*, vol 18, n°2, 47-65.

**Carù A., Cova B.** (2006) « Expériences de consommation et marketing expérientiel » *Revue Française de Gestion* (Dossier Recherche Marketing Nouvelles Tendances), vol 32, n°162, mars, 99-113.

**Carù A., Cova B.** (2007) « Consuming experiences », Routledge, Londres et New York.

**Celsi R., Rose R., Leigh T.** (1993) « An exploration of high risk leisure consumption through skydiving », *Journal of Consumer Research*, vol.1 (September), 1-21.

**Certeau (de) M.** (1990) « L'invention du quotidien- 1. arts de faire », Folio essais, Paris.

**Chang T.Z., Wildt A.R.** (1994) « Price, product, information and purchase intention : an empirical study », *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.22, 1, 16-67.

**Chanial P.** (dir.) (2008) « La société vue du don », La Découverte, Paris.

- Chantelat P.** (2002) « La Nouvelle Sociologie Economique et le Lien Marchand : Des Relations Personnelles à l'Impersonnalité des Relations », *Revue Française de Sociologie*, vol.43, 3, 521-556.
- Charreire S., Durieux F.** (1999) « Explorer et tester », dans méthodes de recherche en management, Thiétard R.A. et coll., Dunod, Paris, 57-80.
- Cibois P.** (1993) « le PEM, pourcentage de l'écart maximum : un indice de liaison entre modalités d'un tableau de contingence », N°40, septembre, 43-63.
- Cibois P.** (2007) « Les Méthodes d'Analyse d'enquête », Editions PUF, Paris.
- Clifford J.** (1988) « The Predicament of Culture. Twentieth-Century Ethnography, Literature, and Art », MA: Harvard University Press, Cambridge.
- Cliquet G.** (2002) « Le géomarketing : méthodes et stratégies du marketing spatial, Hermès, Paris.
- Closse E.** (2004) « Les politiques mutualistes. Etude de la dimension politique du militantisme mutualiste », DEA de sociologie politique et de politique publique, Institut d'Etudes Politiques de Paris.
- Cochoy F.** (1999) « Une histoire du marketing : discipliner l'économie de marché », La Découverte, Paris.
- Cochoy F.** (2002) « Figure du client, leçons du marché », *Sciences de la Société*, n°56, 3-23
- Cochoy F., Grossetti (coord.)** (2008) « Liens et marchés- Harrison White et les nouvelles sociologies économiques », *Sciences de la Société*, N°73 (février)
- Cohen-Emerique M.** (1993) « L'approche interculturelle dans le processus d'aide », *Santé mentale au Québec*, XVIII, 71-92
- Coleman, JF., Fararo TJ.** (1992) « Rational Choice Theory : Advocacy and Critique », Sage, Londres.
- Commission Européenne** (2003), « Les mutuelles dans une Europe élargie », *document de consultation*, 27p. <http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/coop/>
- Constant D., Sproull L., Kiesler S.** (1996) « The kindness of strangers : The usefulness of electronic weak ties for technical advice », *Organization Science*, vol.7, 2, 119-35.
- Corfman K.P., Lehmann D.R. et Narayanan S.** (1991), « Values, utility and ownership: modelling the relationship for consumer durables », *Journal of Retailing*, vol.67, 2, 184 – 204.
- Costa J.A.** (1995) « The social organization of consumer behavior, in J.F. Sherry (Eds), Contemporary marketing and Consumer behavior : an anthropological source book, Broché, 213-244.
- Cottet P., Vibert F.** (1999) « La valorisation hédonique et/ou utilitaire du shopping dans le magasin d'usine », *Actes du 15ème Congrès de l'AFM*.
- Couret A.** (2007) « Impact des valeurs mutualistes sur les modes de suivi de la performance », Majeure Alternative Management HEC.
- Cova B.** (1995) « Au-delà du marché : quand le lien importe plus que le bien », L'Harmattan, Paris.
- Cova B.** (1997a) « Relationship marketing: a view from the South », in Meenaghan, T. (Ed.), *New and Emerging Paradigms*, AMA Special Conference, University College Dublin, June, 657-72.
- Cova B.** (1997b) « Community and Consumption, Towards a Definition of the Linking Value of Products and Services » - *European Journal of Marketing*, vol. 31, 3/4, 297-316.
- Cova B.** (2003) « Pourquoi parler de tribus qui consomment ? », Société, *Consommation et Consommateurs, Marketing et sciences sociales à la rencontre de la consommation*, Actes des 1ères Journées Normandes de Recherches sur la Consommation, 69-81.
- Cova B.** (2006) « Développer une communauté de marque autour d'un produit de base : L'exemple de my nutella The Community », *Décisions Marketing*, N°42, Avril-Juin, 53-62.
- Cova B.** (2008) « Communautés de consommateurs et entrepreneuriat tribal », in « Le lien importe-t-il plus que le bien – Quel avenir pour le mutualisme au-delà de l'individualisme dans un monde dominé par le marché ? », *Conférence Campus Macif* (10 septembre), dossier participants, 20.



- Cova B. et Cova V.** (2001a) « Alternatives Marketing », Dunod, Paris.
- Cova B. and Cova V.** (2001b) « Tribal aspects of postmodern consumption research: The case of French in-line roller skaters », *Journal of Consumer Behavior*, vol.1, 1, 67-76.
- Cova B. and Cova V.** (2002a) « Tribal Marketing: The Tribalization of the Society and its Impact on the Conduct of the Marketing » - *European Journal of Marketing*, Special Issue: Societal Marketing in 2002 and Beyond.
- Cova B. et Cova V.** (2002b) « Les particules expérientielles de la quête d'authenticité du consommateur », *Décisions Marketing*, N°28, 33-42.
- Cova B. et Cova V.** (2004) « L'expérience de consommation : de la manipulation à la compromission ? », *Actes des 3èmes journées Normandes de la consommation*, Société et Consommation, 1-16.
- Cova B. et Dalli D.** (2007) « Community Made: From Consumer Resistance to Tribal Entrepreneurship, in *European Advances in Consumer research*, S. Borghini, M.A. McGrath et C.Otnes (eds), 8, Proceedings of the 2007 European Conference.
- Cova B. et Dalli D.** (2008) « Building Blocks for a Theory of 'Working' Consumers, 3<sup>rd</sup> CCT Conference, Boston, (Juin).
- Cova B. et Dalli D.** (2009) « The linking value in experiential marketing. Acknowledging the role of working consumer », papier présenté à Milan (12 janvier).
- Cova B., Ezan P.** (2008) « Le consommateur-collaborateur : activités, attentes et impacts- Le cas Warhammer », *Actes des 13èmes journées de recherche en marketing de Bourgogne*, 67-86.
- Cova B., Kozinets RV., Shankar A.** (2007) « Consumer Tribes », Butterworth-Heinemann, Elsevier.
- Cova B., Louyot-Gallicher MC.** (2006) « Innover en Marketing-15 tendances en mouvement », Editions Lavoisier.
- Cova B., Rémy E.** (2001) « Comment et où classer la valeur de lien en marketing ? » - *Actes du 17<sup>ème</sup> congrès international de l'AFM* – Deauville.
- Cova B., Roncaglio M.** (1999) « Repérer et soutenir des tribus de consommateurs », *Décisions Marketing*, N°16, janvier-avril.
- Cova B., Salle R.** (1994) « Marketing et Echange : dix années de ré-enchâssement de la théorie de l'échange », *Actes du Congrès de l'AFM*, 10, 387-412.
- Cova B., Salle R.** (1999) « Marketing d'affaires », Editions Dunod, Paris.
- Cova B., Salle R.** (2001) « Gérer par les rites la relation hors affaire », *Revue Française de Gestion* (juin-juillet-Août).
- Cova V.** (2004) « Le design des services », *Décisions Marketing*, N°34, 29-40.
- Crosby, L., Evans, R. and Cowles, D.** (1990), Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective, *Journal of Marketing*, vol.54, 3, 68-81.
- Crosby et Stephens** (1987) « Effects of relationship marketing on satisfaction, retention and prices in the life insurance industry », *Journal of Marketing Research*, vol.24, 404-411.
- Crosby L.A., Kenneth R.E., Cowles D.** (1990) « Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective », *Journal of Marketing*, vol.54, (July), 68-81.
- Csikszentmihalyi M.** (1997) « Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life », Basic Books: New York.
- Curbatov O.** (2002) « La construction et la modélisation du knowledge marketing : le rôle des TIC dans le projet gala TIC », *Cahier de Recherche*, Université de Nice Sophia Antipolis.

- Cusset PY.** (2009) « Le lien social en crise? » *in* *Futuribles*, N°348 (janvier), 5-21.
- Czarniawska B.** (1997) « Narrating the Organization – Dramas of Institutional Identity », *The University of Chicago Press*, Chicago.
- Czarniawska B.** (1998) « A narrative approach to organization studies », *Qualitative Research Methods*, N°43, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Czepiel J.A.** (1990) « Service Encounters and Service Relationships: Implications for Research », *Journal of Business Research*, vol.20, 13-21.
- Czepiel J.A., Solomon M., Surprenant C., Gutman E.** (1985) « Services encounters: an overview », *The Service encounter*, éd. J.A. Czepiel, M.R. Solomon M., C.F. Surprenant, Lexington, Lexington Books, 3-16.

## D

- Dalli D., Romani S.** (2007) « Consumption Experiences and Product Meanings: Pasta for Young Italians Consumers », *in* *Consuming Experience*, Carù A., Cova B. (Eds): Oxon, Routledge: 65-78.
- Dampérat M** (2006) « Vers un renforcement de la proximité des relations clients » *Revue Française de Gestion* (Dossier Recherche Marketing Nouvelles Tendances), vol.32, 162 (Mars), 115-125.
- Day E. et Crask M. R.** (2000) « Value assessment: the antecedent of customer satisfaction », *Journal of consumer satisfaction, dissatisfaction and complaining behaviour*, 13, 1-8.
- Day et Wesley** (1983) « Marketing theory with a strategic orientation », *Journal of Marketing*, vol.47, 79-89.
- De Bandt J., Gadrey J. (dir.)** (2000) « Relations de service, marché de service, CNRS Editions, Paris.
- De Gaulejac V., Tabaoda Léonetti I.** (1994) : « la lutte des places : insertion et désinsertion », *Hommes et perspectives* –Paris
- Debray R.** (2009) « Le moment de fraternité », Gallimard, Paris.
- Delanty G.** (2003) « Community », Routledge: London.
- Demazière D., Dubar C.** (2004 [2007]) « Analyser les entretiens biographiques – l'exemple de récits d'insertion », Les presses de l'Université de Laval.
- Demoustier D.** (2001), « L'économie sociale et solidaire : s'associer pour entreprendre autrement », Editions La découverte – Syros.
- Demuth G.** (1997) « Rien n'est pareil ... et ça n'est pas un drame ! », Stock, Paris.
- Denis J.E., Czellar S.** (1997) « Les nouvelles directions de recherche en marketing : Une «étude comparative France-Etats-Unis 1989-1994 », *Revue Française de Marketing*, N°162, 7-29.
- Denzin N.K.** (1989) « Interpretive Interactionism » Newbury Park, Sage.
- Denzin N.K.** (1992) « Symbolic Interactionism and Cultural Studies: The Politics of Interpretation », Cambridge: Blackwell.
- Denzin N.K.** (2001) « The Seventh Moment: Qualitative Inquiry and the Practice of a More radical Consumer Research », *Journal of Consumer Research*, vol.28 (September), 324-30.
- Derrida J.** (1991) « Donner le temps, la fausse monnaie », Galilée, Paris.
- Deshpande R.** (1983) «'Paradigms Lost': On Theory and Method in Research in Marketing », *Journal of Marketing*, 47 (Fall), 101-10.
- Desjeux D.** (1996) « Scale of Observation: a micro-sociological epistemology of social science practice, *Visual Sociology* », 11, 2, 45-55.
- Desjeux D.** (1998) «Les échelles d'observation de la consommation », *in* Cabin P., Rochefort R., Desjeux D., Nourrisson D., eds. *Comprendre le Consommateur*. Sciences Humaines, Paris, 37-56.

- Desjeux D.** (2000) « La méthode des itinéraires. Une approche qualitative pour comprendre la dimension culturelle, sociale et culturelle de la consommation », *Actes de la 5ème Journée de Recherche en Marketing de Bourgogne*.
- Desroche Henri** (1976) « Le projet coopératif, son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues », Editions ouvrières.
- Donati P.** (1996) « Teoria relazione della societa », *Franco Angeli*, Milan.
- Doney, P. and Canon, J.** (1997) « An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships », *Journal of Marketing*, vol.61, 35-51.
- Dostaler G., Maris B.** (2009) « Capitalisme et pulsion de mort », Albin Michel, Paris.
- Douglas M.** (1990) « La connaissance de soi », *La revue du Mauss*, n°8.
- Douglas M.** (1999) « Comment pensent les institutions », Editions La découverte et Syros, Paris.
- Douglas M., Isherwood B.** (1979) « The World of goods : towards an anthropology of consumption », Reissue, Broché, W W Norton & Co Inc.
- Draperi JF** (2005) « L'économie sociale, utopies, pratiques, principes », Presses de l'économie sociale
- Dreyfus M.** (2001) « Liberté, Egalité, Mutualité : Mutualisme et syndicalisme 1852-1967 », Les éditions de l'atelier, Paris.
- Dreyfus M., Toucas P.** (2005), «Les coopérateurs », éditions Groupement National de la Coopération,
- Dubar C.** (2000) « La crise des identités ; l'interprétation d'une mutation », PUF, collection le Lien social.
- Dubois B.** (1996). « Marketing situationnel pour consommateurs caméléons », *Revue Française de Gestion*, N° 110, 83-89.
- Duck, S. W., West, L., & Acitelli, L. K.** (1997) « Sewing the field: The tapestry of relationships in life and research », in S. Duck (Ed.), *Handbook of personal relationship*, vol. 10, 23. John Wiley & Sons. New York.
- Duyck J.Y., Filser M.** (2003) « Cinq ans de colloque Etienne Thil : Un indicateur de l'évolution des recherches en distribution », *La Revue des Sciences de Gestion*, 201-202, 115-125.
- Dwyer FR, Schurr PH, Oh S** (1987) « Developing Buyer-Seller Relationship », *Journal of Marketing*, vol.51,2, 11-27.

## E

- Edgell S., Hetherington K., Warde A.** (eds) (1997) « Consumption Matters: The Production and Experience of Consumption », Blackwell: Oxford.
- Eiglier P., Langeard E.** (1987) « Servuction. Le marketing des services », Mac Graw Hill.
- Eisenberg M.A.** (1997) « The World of Contract and the World of Gift », *California Law Review*, vol.85, 821-866.
- Elias N.** (1991c) « La société des individus », Fayard, Paris.
- Elliott R., Yannopoulou N.** (2005) « The nature of trust in brands: a psychosocial model », *European Journal of Marketing*, vol.41 (9/10), 988-997.
- Elster J.** (1985) « The multiple self », Cambridge University Press.
- Elster J.** (1995) « Rationalité et normes sociales : un modèle pluridisciplinaire », in Louis-André Gérard-Varet et Jean-Claude Passeron (éds), *Le Modèle et l'Enquête. Les usages du principe de rationalité dans les sciences sociales*, Paris, Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, 139-148.
- Etzioni A.** (1996) « The responsive community: A communitarian perspective », *American Sociological Review*, vol.61, 1, 1-11.

**Ezan P., Cova B.** (2008) « La confusion des rôles de consommateurs et de producteur dans les communautés de marque : une complicité dangereuse ? », *Décisions Marketing*, N°52 (octobre-décembre).

## F

**Fabris G.** (1990) « Consumer Studies: New Perspectives », *Marketing and Research Today*, (June), 67-73.

**Farrugia F.** (1993) « La crise du lien social », L'Harmattan, Paris.

**Favreau L. et Fréchette L.** (2002), « L'économie sociale : aperçu historique et théorique dans une perspective Nord-Sud », in *Mondialisation, économie solidaire, développement local et solidarité internationale*, Presses de l'Université du Québec.

**Favret-Saada J.** (1977) « Les mots, la mort, les sorts », Folio Essais, Paris.

**Favret-Saada J., Contreras J.** (1981) « Corps pour corps », Folio Essais.

**Featherstone M.** (1991) « Consumer Culture and Postmodernism », Sage Publications, London.

**Feller L., Gramain A., Weber F.** (2005) « La Fortune de Karol. Marché de la terre et liens personnels dans les Abruzzes au haut Moyen Age », Ecole Française de Rome.

**Filser M.** (1996) « Vers une consommation plus affective ? » in *Revue Française de Gestion*, n°110, FNEGE, septembre-octobre, 90-99.

**Filser M.** (2000) « La valeur du comportement de magasinage. De la conceptualisation aux stratégies de positionnement des enseignes » in *Actes du 3<sup>ème</sup> colloque d'Etienne Thil*, Université de la Rochelle, septembre.

**Filser M.** (2002) « Le marketing de la production d'expériences : Statut théorique et implications managériales », *Décisions Marketing*, 28, 13-22.

**Filser M.** (2008) « L'expérience de consommation : concepts, modèles et enjeux managériaux », *Recherche et Applications en Marketing*, vol.23, 3, 1-4.

**Firat A.F., Dholakia N.** (1998) « Consuming People: From Political Economy to Theaters of Consumption », Sage, London.

**Firat A.F., Schultz C.J.** (1997) « Postmodernity: The Age of Marketing », *International Journal of Research in Marketing*, vol.10, 3, (December), 227-249.

**Firat A.F., Vankatesh A.** (1993) 'Postmodernity: The Age of Marketing', *International Journal of Research in Marketing*, vol. 10,3, 227-249

**Firat A.F., Vankatesh A.** (1995) « Liberatory Postmodernism and the Reenchantment of Consumption », *Journal of Consumer Research*, vol.22, 3, (December), 239-267.

**Flambard-Ruaud S., Llosa S.** (1999) « Marketing relationnel et marketing des services : une profonde complicité », in Bernard Pras (éd), *Faire de la recherche en marketing*, Vuibert, Paris, 335-355.

**Flipo J.P.** (1984) « L'innovation dans les activités de service », Editions d'Organisation, Paris.

**Floch J.M.** (1989) « La contribution d'une sémiotique structurale à la conception d'un hypermarché », *Recherche et Applications en Marketing*, vol 4, n° 2, 37-59.

**Fourez G.** (1992) « La construction des sciences », Montréal, ERPI sciences.

**Fournier S.** (1998) « Consumer and their brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research », *Journal of Consumer Research*, March, vol.24, 4, 343-373.

**Fournier S., Dobscha S, Mick D.G.** (1998) « Preventing the premature death of relationship marketing », *Harvard Business Review*, (Janvier-Février).

**François P.** (2008) « Sociologie des marchés », Armand Colin, Paris.

**Frankena W.** (1967), « Value and valuation », in *The Encyclopedia of philosophy*, 8, P. Edwards ed., The MacMillan Company, New York, 229 – 232.

**Fronzizi R.** (1971), « What is value? An introduction to axiology », Second Ed., Open Court, Publishing Company, LaSalle.

**Fuchs V.** (1968) « The Service Economy », Columbia University Press, New York.

## G

**Gadrey J.** (1994a) « Les relations de service dans le secteur marchand », dans 'Relation de services, Marchés de services', De Bandt J. et Gadrey J. – CNRS, Paris, 23-41.

**Gadrey J.** (1996) « L'économie des service », La Découverte, « Repères », Paris.

**Gadrey J.** (2003) « Socio-économie des service », La Découverte, Paris.

**Garfinkel H.** (1967) « Studies in ethnomethodology », Englewood Cliffs, Prentice Hall.

**Gasparini G.** (1995) « Urgence : quelques notes éparées », *Temporalistes* n°29, mars 1995, 16-17.

**Gatfaoui S.** (2001) « Confiance dans la relation consommateur-prestataire de service : une analyse du discours du personnel en contact », *Actes du 17<sup>ème</sup> congrès international de l'AFM*, Deauville, (Mai).

**Gatfaoui S.** (2007) « Comment développer une relation bancaire fondée sur la confiance ? », *Décisions Marketing*, N°46 (avril-juin), 91-103.

**Gavard-Perret M.L.**, (2000) « D'un marketing aux valeurs masculines à un marketing aux valeurs féminines », *Décisions Marketing*, 20, 11-20

**Gille L.** (2006) « Aux sources de la valeur, des biens et des liens », L'Harmattan, Paris.

**Giordano et coll.** (2003) « Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative », *Ems management et société*.

**Giraud F.** (2000) « Pérennité d'une organisation charnière : La Mutualité Française » – thèse de doctorat – Conservatoire National des Arts et Métiers.

**Giraud F.** (2001) « La gestion de la relation adhérent » - RECMA – N°281.

**Giraud P.N.** (2001) « Le commerce des promesses », Seuil, Paris.

**Girot-Seville M, Perret V.** (1999) « Fondements épistémologiques de la recherche » in R.Thietart (éd.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris.

**Glaser BG. et Strauss AL** (1967 [1999]) « The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research », New York: NY: Aldine de Gruyter.

**Godbout J.T.** (2005) « Le marché et le don : vers une typologie dynamique des liens sociaux » in F.Saillant et E.Gagnon E. « Communauté et Socialités : Formes et force du lien social dans la modernité tardive », Liber, Paris : 131-145.

**Godbout J.T.** (2007) « Ce qui circule entre nous – Donner recevoir rendre », Seuil, Paris.

**Godbout J.T.** (2000) « Le Don, La Dette et l'Identité », La Découverte/ M.A.U.S.S, Paris.

**Godbout J.T.** (2000b) « Quand les gens d'affaires se font des cadeaux », *Revue du Mauss semestrielle* n°15, La Découverte, Paris.

**Godbout J.T.** (2008) « Liens primaires et tiers secteur » in **P.Chanial** (dir.) « La société vue du don. Manuel de sociologie anti-utilitariste appliquée », La Découverte, Paris : 335-348.

**Godbout J.T., Caillé A.** (1992) « L'esprit du don », La Découverte/Poche, Paris.

**Godelier M.** (1996) « L'énigme du don », Flammarion, Paris.

**Godey B.** (2000) « Apport du concept de valeur de Lien à l'explication de la fidélité des adolescents aux marques », Monographie, CNRS-Institut de L'Information Scientifique et Technique.

**Gomez P.Y.** (1994) « Qualité et théorie des conventions », *Collection recherche en gestion*, Economica, Paris.

- Gomez P.Y.** (1997) « Information et Conventions : le cadre du modèle général », *Revue Française de Gestion*, n°112, 64-77.
- Goodwin C.** (1994) « Private roles in public encounters: communal relationships in service exchanges ». *Proceedings of the 3rd Seminaire International de Recherche en management des Activités de Services*, La Londe les Maures, 25-29 May, 311-33.
- Goodwin C., Shankar A., Elliott R.** (2002) « Working weeks, rave week ends: identity fragmentation and the emergence of new communities ». *Consumption, Market and Culture*, vol.5, 4, 261-284.
- Gotman A.** (1985) "La neutralité vue sous l'angle de l'entretien non directif de recherche", in A.Blanchet "L'entretien dans les sciences sociales", Dunod Paris, 149-183.
- Goudarzi K., Eiglier P.** (2006) « La socialisation organisationnelle du client dans les entreprises de services : concept et dimensions », *Recherche et Applications en Marketing*, vol.21, 3, 65-90.
- Gouësset V., Hoffman O.** (2002) « Communautés, Communautarisme. Un concept qui semble poser problème dans la géographie française », *ESO*, 17 (Mars), 13-21.
- Goulding C., Shankar A., Elliott R.** (2002) « Working Weeks, Rave Weekends: Identity Fragmentation and the Emergence of New Communities », *Consumption, Markets & Culture*, 5 (4), 261-284.
- Goux J.J.** (2000) « Frivolité de la valeur. Essai sur l'imaginaire du capitalisme », Blusson, Paris.
- Grafton Small R.** (1987) « Marketing or the Anthropology of Consumption », *European Journal of Marketing*, Vol. 21, N°9, 66-71.
- Granovetter M.** (1983) « The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited », in R. Collins (dir.), *Sociological Theory*, Jossey-Bass, San Francisco, 201-233.
- Granovetter M.** (1985) « Economic action and social structure: the problem of embedness », *American Journal of Sociology*, vol.91, 3, 481-510.
- Granovetter M.** (1995) « La notion d'embeddedness » in **A. Jacob, H. Vérin**, *L'inscription sociale du marché*, L'Harmattan, Paris, 11-21.
- Granovetter M.** (2000) « Le Marché Autrement », Desclée de Brouwer.
- Grawitz M.** (1996) « Méthodes des sciences sociales », 10<sup>e</sup> édition, Dalloz, Evreux.
- Grönroos C.** (1994) « From marketing mix to relationship marketing », *Management Decision*, vol.32, n°2, 5-14.
- Grönroos C.** (1996a) « Relationship Marketing: Strategic and Tactical Implications », *Management Decision*, vol.34, n° 3, 5-14.
- Grönroos C.** (1996b) « The Value Concept and Relationship Marketing », *European Journal of Marketing*, vol.30, 19-30.
- Grönroos C.** (1999) « Relationship Marketing: Challenges for the Organization, *Journal of Business Research*, vol.46, 327-335.
- Grönroos C.** (2000) « Creating a Relationship Dialogue: Communication, Interaction and Value », *The Marketing Review*, vol.1, 5-14.
- Guilebaud J.C.** (1998) « La tyrannie du plaisir », Seuil, Paris.
- Guizon A.H., Gavard-Perret M.L.** (2004) « L'analyse automatisée de données textuelles en marketing : Comparaison de trois logiciels », *Décisions Marketing*, N° 36, 75-90.
- Gummesson E.** (1987) « The new marketing—developing long-term interaction relationships ». *Long Range Planning*, vol.20, 10-20.
- Gummesson E.** (1996) « Relationship Marketing and Imaginary Organizations: A Synthesis », *European Journal of Marketing*, vol.30, 2, 31-44.
- Gummesson E.** (1998) « Relationship Marketing: A Global Wake-up call for Complacent Marketers », in *Marketing and International Business*, Turku, Kirjapaino Grafia, 103-118.

**Gummesson, E.** (2002), *Total Relationship Marketing*, Oxford, Butterworth-Heinemann.

**Gundlach G.T., Achrol R.S., Mentzer J.T.** (1995) « The structure of commitment in exchange », *Journal of Marketing*, vol.59 (Janvier), 78-92.

**Gundlach G.T., Murphy P.E.** (1993) « Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges », *Journal of Marketing*, vol.57 (October), 35-46.

**Gurviez P., Korchia M.** (2002) « Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance dans la marque », *Recherche et Applications en Marketing*, vol.17, 3, 41-59.

## H

**Håkansson H.** (1982) « International Marketing and Purchasing of Industrial Goods. An interaction approach », Chichester, John Wiley and Sons.

**Håkansson H., Snehota I.** (1995) « Developing Relationships in Business Networks », London, Routledge.

**Hannerz U.** (1992) « Cultural complexity », New York: University of Columbia Press.

**Hans S.** (2007) « Le règlement des sinistres comme vecteur de la stratégie marketing dans l'assurance », *Décisions Marketing*, N°47, (juillet-septembre), 93-96.

**Heide J.B., John G.** (1992), Do Norms Matter in Marketing Relationships, *Journal of Marketing*, 56, April, 32-44.

**Heilbrunn B.** (1995) « My brand the hero? A semiotic analysis of the consumer-brand relationship », Actes du Colloque de l'EMAC, Cergy Pontoise, ESSEC, 451-470.

**Heilbrunn B.** (2005) « La Consommation et ses sociologies », Armand Colin, « 128 Sociologie », Paris.

**Hemetsberger A., Reinhardt C.** (2006) « Learning and Knowledge-building in Open-source Communities: A Social-experiential Approach », *Management Learning*, 37, 187-214.

**Hénaff M.** (2002) « Le prix de la vérité. Le don, l'argent, la philosophie », Seuil, Paris.

**Hénault G., Spence M.,** (2006) « Marketing International, Synergie, Ethique et Liens », Presse de l'Université du Québec

**Hennig-Thurau T., Klee A.** (2001) « The impact of customer satisfaction and relation quality on customer retention: A critical reassessment and model development », *Psychology & Marketing*, vol. 14, 8, 737-764.

**Henry M.** (1990) « Du communisme au capitalisme, théorie d'une catastrophe », Editions Odile Jacob.

**Hetzel P.** (1996b) « Les entreprises face aux nouvelles formes de consommation », *Revue Française de Gestion*, vol.110, (Septembre-octobre), 70-82.

**Hetzel P.** (2002) « Planète conso. Marketing expérientiel et nouveaux univers de consommation », Paris, Editions d'Organisation.

**Hetzel P.** (2003a) « Pratiques et tabous du marketing : segmenter par les critères ethniques et communautaires », *Décisions Marketing*, 32 (octobre-décembre), 97-103

**Hetzel P.** (2004) « Le Marketing Relationnel », Que sais-je, Puf, Paris.

**Hetzel P., Volle P.** (2003) « L'expérientiel : de la théorie à l'action », *Décisions Marketing*, 28, (Octobre-Décembre).

**Hillery J.G.A** (1995) « Definitions of Community », *Rural Sociology*, vol. 20, 2, 111-23.

**Hirschman A.O.** (1970) « Exit, Voice and Loyalty », Cambridge, MA: Harvard Press.

**Hirschman A.O.** (1972) « Face au déclin des entreprises et des institutions », Les Editions Ouvrières, Paris.

**Hirschman A.O.** (1986) « Vers une économie politique élargie », Minuit, Paris.

- Hirschman E.C.** (1983) « Aesthetics, Ideologies and the Limits of Marketing Concept », *Journal of Marketing*, vol.47 (Summer), 45-55.
- Hirschman E.C.** (1985) « Humanistic Inquiry in Marketing Research: Philosophy, Method, and Criteria », *Journal of Consumer Research*, vol.12 (September), 225-39.
- Hirschman E.C.** (1986) « Scientific Style and the Conduct of Consumer Research », *Journal of Marketing Research*, vol.23 (August), 237-249.
- Hirschman E.C.** (1992) « The Consciousness of Addiction: Toward a general Theory of Compulsive Consumption », *Journal of Consumer Research*, vol.19 (2), 155-179.
- Hirschman E.C., Holbrook M.B.** (1982 a) « Hedonic consumption: Emerging concepts, methods and propositions », *Journal of Marketing*, vol.42, 92-101.
- Hirschman E.C., Holbrook M.B.** (1992) « *Postmodern Consumer Research. The Study of Consumption as Text* », Newbury Park, California, Sage Publications.
- Hirschman E.C., Holbrook M.B.** (1995) « Consumer Research. Introspective Essays on the Study of Consumption », Thousand Oaks, Sage Publications.
- Hirschman E.C., Holbrook M.B.** (1992) « *Postmodern Consumer Research. The Study of Consumption as Text* », Newbury Park, Sage Publications.
- Hirschman E.C. et Holbrook M.B.** (1995) « Consumer Research. Introspective Essays on the Study of Consumption », Thousand Oaks, Sage Publications.
- Hirschman E.C., Scott L.M., Wells W.B.,** (1998) « A Model of Product Discourse: Linking Consumer Practice to Cultural Texts », *Journal of Advertising*, 27, 1, 33-50.
- Hlady-Rispal Martine** (2002) « La méthode des cas, Application à la recherche en gestion », De Boeck : Bruxelles.
- Hoffman D.L., Novak T.P.** (1996) « Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual foundations », *Journal of Marketing*, vol.60 (july), 50-68.
- Holbrook M.B.** (1994) « The Nature of Customer Value »: An Axiology of Services in the Consumption Experience », in Rust, R. et Olivier, R.L., eds, *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*. Newbury Park: Sage, 21-71.
- Holbrook M.B.** (1999) « Introduction to Consumer Value », in Holbrook, M.B., ed., *Consumer Value. A Framework for Analysis and Research*. Routledge: London, 1-28.
- Holbrook M.B. and Hirschman E.C.** (1982 b) « The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings and fun », *Journal of Consumer Research*, vol. 9, 132-140.
- Holbrook M.B. et Corfman K.P.** (1985) « Quality and Value in the Consumption Experience : Phaedrus Rides Again » in Jacoby, J. and Johnson J.C. (Eds) *Perceived Quality : How Consumers View Stores and Merchandise*, Health, Lexington, Ma, 31-57.
- Holbrook M.B., Shaughnessy J.** (1988) « On The Scientific Status of Consumer Research and the Need for an Interpretative Approach to Studying Consumption Behavior », *Journal of Consumer Research*, 15 (December), 398-402.
- Hollenbeck CR, Peters C, Zinkhan GM** (2006) « Gift giving: a community paradigm », *Psychology & Marketing*, vol.23, 7, (July), 573-595.
- Holt D.B.** (1991) « Rashomon Visits Consumer Behavior: An interpretative Critique of Naturalistic Inquiry », *Advances in Consumer Research*, vol.19, 213-18.
- Holt D.B.** (1995) « How consumers consume: a typology of consumption practices », *Journal of Consumer Research*, 22, 1-16.
- Holt D.B.** (1997) « Poststructuralist Lifestyle Analysis: Conceptualizing the social patterning of Consumption in Postmodernity », *Journal of Consumer Research*, vol.23 (March), 326-350.



**Holt D.B.** (1998) « Does Cultural Capital Structure American Consumption? », *Journal of Consumer Research*, vol.25 (June), 1-25.

**Holt D.B.** (2002) « Why Do Brands Cause Trouble? A Dialectical Theory of Consumer Culture and Branding », *Journal of Consumer Research*, vol.29 (June), 70-90.

**Holt D.B., Thompson C.J.** (2004) « Man-of-Action Heroes: The Pursuit of Heroic Masculinity in Everyday Consumption », *Journal of Consumer Research*, vol.31 (September), 425-40.

**Honneth A.** (2000) « La lutte pour la reconnaissance », Editions du Cerf, Paris.

**Houston F.S., Gassenheimer J.B.** (1987) « Marketing and Exchange », *Journal of Marketing*, vol.51, 3-18.

**Hunt S.D.** (1991) « Positivism and paradigm dominance in consumer research: Toward critical pluralism and rapprochement », *Journal of Consumer Research*, vol.18 (June), 34-44.

**Hunt S.D., Morgan R.M.** (1994) « Relationship Marketing in the Era of Network Competition », *Marketing Management*, vol.13 (1), 19-30.

## I

**Ion J.** (1994) « L'évolution des formes de l'engagement public », in Perrineau P. (sous la direction de) « L'engagement politique, déclin ou mutation ? », Presses de la FNSP, Paris.

**Ion J.** (dir.) (2001) « L'engagement au pluriel », Publications de l'Université de Saint Etienne.

**Ion J.** (2003) « La France des débats »- Hors série N°39 (décembre 2002 / Janvier-Février 2003).

**Ion J., Franguiadakis S., Viot P.** (2005) « Militer aujourd'hui », Editions Autrement, Paris

## J

**Jallais J., Orsoni J., Fady A.** (1994) : *Le marketing dans le commerce de détail*, Editions Vuibert.

**Jallat F.** (1999) « Gestion de l'interface et multiplicité des acteurs : une analyse exploratoire des systèmes complexes de relations et d'échanges au sein des activités de service », *Revue Française de Marketing* », N°171, 21-23.

**Jayachandran S., Subhash S., Kaufman P, Raman P** (2005) « The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management », *Journal of Marketing*, 69, (October), 177-192.

**Jeffrey D** (2005) « L'éthique de la rencontre en recherche qualitative » in **D.Jeffrey, M. Maffesoli** (dir) (2005) « La Sociologie Compréhensive », Les Presses de l'Université de Laval, 145-160.

**Jeffrey D., Maffesoli M.** (dir) (2005) « La Sociologie Compréhensive », Les Presses de l'Université de Laval,

**Jick T.D.** (1979) « Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action », *Administrative Science Quartely*, 24, 602-11.

**Journet N.** (2008) « La théorie du don- Que reste-t-il de Mauss ? », *Sciences Humaines*, N°198, 48-53

**Juvin H.** (2006) « Les sociétés coopératives de banque et d'assurance : Des géants à la recherche de leur âme », *Rapport de l'Eurogroup Institute*. Eurogroup Institute.

## K

**Karsenti B.** (1994) « Marcel Mauss le fait social total », Puf, Paris.

**Kassarjian H.H.** (1977) « Content Analysis in Consumer Research », *Journal of Consumer Research*, vol.4 (June), 8-18.

- Kates S.M.** (2006) « Researching Brands Ethnologically: An Interpretative Community Approach », In *Handbook of Qualitative Research Methods in Marketing*, Belk R. (Ed.). Edward Elgar, Cheltenham, 94-105.
- Kauffman J.C.** (2007) « L'entretien Compréhensif – L'enquête et ses méthodes », 2<sup>ème</sup> édition refondue, Nathan, Paris.
- Kelley S.W., Donnelly J.H., Skinner S.J.** (1990) « Customer participation in service production and delivery », *Journal of retailing*, vol.66, 3, 315-335.
- Koenig G.** (1993) « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de gestion des Ressources Humaines*, 9 (novembre), 4-17.
- Kopel S., Rémy E.** (2001) « Avantage concurrentiel dans les entreprises de services : le lien social et ses implications GRH », Université de Rouen – IAE- Crego.
- Kotler P.** (1972) « A Generic Concept of Marketing », *Journal of Marketing*, vol.36, 2, 46-54.
- Kozinets R.V.** (1999) « E-Tribalized Marketing? The Strategic Implications of Virtual Communities of Consumption », *European Management Journal*, vol.17, 3, 252-64.
- Kozinets R.V.** (2001) « Utopian enterprise: articulating the meaning of star trek's culture of consumption », *Journal of Consumer Research*, vol.28 (December), 383-399.
- Kozinets R.V.** (2002a) « The field behind the screen: Using netnography for Marketing research in Online Communities », *Journal of Consumer Research*, vol.39 (February), 61-72.
- Kozinets R.V.** (2002b) « Can consumers escape the market? Emancipatory illuminations from the Burning Man », *Journal of Consumer Research*, vol.29 (June), 20-38.
- Kozinets R.V., Handelman** (1998) « Ensoulng Consumption : a netnographic exploration of the meaning of boycotting behaviour », *Advances in Consumer Research*, vol.25, eds. J.W. Alba et J.W. Hutchinson, Provo, Utah, Association for Consumer Research, 475-480.

## L

- La Ville (de) V.I.** (2004) « L'activité de consommation enfantine : les prémices d'un dialogue transdisciplinaire ? », in Diasio (éd.), *Au palais de dame Tartine. Regards européens sur la consommation enfantine*, L'harmattan, Paris, 27-41.
- La Ville (de) V.I.** (2005) « L'enfant consommateur – Variations interdisciplinaires sur l'enfant et le marché », Vuibert, Paris.
- La Ville (de) V.I., Mounoud E.** (2005) « Récits ordinaires et textes stratégiques », *Revue Française de Gestion*, N°159, 6, 343-357.
- Lacan A.** (2002) « Analyse économique d'une société d'assurance mutuelle », Thèse de doctorat en sciences économiques, Université d'Aix-Marseille III.
- Ladwein R.** (2003) « Les modalités de l'appropriation de l'expérience de consommation : le cas du tourisme urbain », in *Sociétés, Consommation et consommateur*, ed. E. Remy, I. Garubau Moussaoui, D. Desjeux, M.Filser, L'Harmattan, Paris, 85 – 98.
- Ladwein R., Kolenc C., Ouvry M.** (2008) « Expérience de consommation télévisuelle et médiation sociale : Le cas de la 'Star Academy' », *Recherche et Applications en Marketing*, vol.23, 3, 71-92.
- Lai A.W.** (1995) « Consumer values, product benefits and customer value: a consumption behavior approach », *Advances in Consumer research*, vol.22, eds. F.R. Kardes et M. Suajan, Provo, Utah, Association for Consumer Research, 381-388.
- Langeard E.** (1999) « Les services de proximité », *Décisions Marketing*, n° 16, p. 57-59.
- Langeard E., Eiglier P.** (1994) « Relation de service et marketing », *Décision Marketing*, 2, 13-21.
- Lappe F., Dubois P.M.** (1997) « Building social capital without looking backward », *National Civic Review*, vol.86, 2, 119-128.

- Latour B.** (2001) « Le métier de chercheur, regard d'un anthropologue », Institut national de la recherche agronomique, Paris.
- Laurent G.** (2006) « Aux sources de la valeur des liens et des biens », L'Harmattan, Paris.
- Laville E.** (2002) « L'entreprise verte », Village Mondial, Paris.
- Laville J.L.** (1996) « Pour une problématique de l'analyse des associations », in **B.Roudet**, Des jeunes et des associations, L'Harmattan, Paris.
- Laville J.L.** (2000) (dir.) « L'économie solidaire : une perspective internationale », Desclée de Brouwer, Paris.
- Laville J.L.** (2000) « Pour une problématique de l'analyse des associations », in **B.Roudet** « Des jeunes et des associations », L'Harmattan, Paris, 262-264.
- Laville J.L.** (2006) « Repenser les rapports entre démocratie et économie », in **A. Caillé** « « Quelle démocratie voulons-nous ? Pièces pour un débat », La Découverte, Paris, 111-122.
- Laville J.L., Sainsaulieu R.** (dir.) (1998) « Sociologie de l'association - Des organisations à l'épreuve du changement social », *Sociologie Economique*, Desclée de Brouwer.
- Laville J.L., Caillé A., Chaniel P., Dacheux E., Eme B., Latouche S.** (2000) « Association, démocratie et société civile », La Découverte, Paris.
- Lazzeri C., Caillé A.** (2004) « La reconnaissance aujourd'hui – enjeux théoriques, politiques et éthiques du concept », in **A.Caillé** (coord.) « De la reconnaissance – Don, identité et estime de soi », *Revue du MAUSS semestrielle*, N°23, premier trimestre, La Découverte, Paris, 88-115.
- Le Quéau P.**(2005) « L'expérience du récit » in D.Jeffrey, M. Maffesoli (dir.)» *La Sociologie Compréhensive* », Les Presses de l'Université de Laval : 127-144.
- Lemoigne J.L.** (1995 [2007]) « Les épistémologies constructivistes, *Que Sais-Je*, Paris.
- Lee M.** (1993) « Consumer Culture Reborn: The Cultural Politics of Consumption », Routledge, London.
- Leroy J.** (2008) « Gestion de la relation avec une communauté virtuelle dans une stratégie de co-création- Les leçons du cas Fon.com », *Décisions Marketing*, N°52 (octobre-), 41-50.
- Levi-Strauss C.** (1962) « La pensée sauvage », Librairie Plon Paris.
- Levitt T.** (1983) « After the sale is over », *Harvard Business Review*, vol.61, 87-93.
- Levitt T.** (1985) « La gestion de la relation », in *L'imagination au service du marketing*, Economica, Paris, 117-132.
- Lewis M.** (2005) « Incorporating Strategic Consumer Behavior into Customer Valuation », *Journal of Marketing*, Vol.69, (October), 230-238.
- Lewitt T.** (1985) « La gestion de la relation », in *L'imagination au service du marketing*, Editions Economica, Paris.
- Lincoln Y., Guba E.** (1985) « Naturalistic Enquiry », Sage Publication, New York.
- Lipovetsky G.** (1983) « L'ère du vide. Essai sur l'individualisme contemporain », Gallimard, Paris.
- Lipovetsky, G.** (2003), « La société d'hyperconsommation », *Le Débat*, N°124, (Mars-Avril), 74-98.
- Louis M.R.** (1980) « Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar settings », *Administrative Science Quartely*, vol.25, 2, 226-251.
- Lovelock C. and D. Lapert** (1999) « Marketing des Services, Stratégie, Outils, Management », Publi-Union.
- Lyotard JF.** (1979) « La condition postmoderne » – Editions de minuit.

## M

- Macneil I.R.** (1980) « The New Social Contract: An Enquiry into Modern Contractual Relations » – *New Haven*, CT: Yale University.
- Maffesoli M.** (1988[2000]) « Le temps des tribus, le déclin de l'individualisme dans les sociétés postmodernes », La table ronde, Paris.
- Maffesoli, M.** (1990) « Au creux des apparences : pour une éthique de l'esthétique », Plon, Paris.
- Maffesoli M** (1993) « La contemplation du monde. Figures du style communautaire, Grasset et Fasquelle, Paris.
- Malinowsky B.** (1922[1989]) « Les Argonautes du Pacifique Occidental », Gallimard, Paris.
- Marchandon G.** (2000) « L'avenir du concept mutualiste », *Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion* », n°186.
- Marion G.** (2001) « Le marketing relationnel existe-t-il ? », *Décisions Marketing*, N°22, (Janvier-Avril), 7-16.
- Marion G.** (2003c) « Apparence et identité : une approche sémiotique du discours des adolescents à propos de leur expérience de la mode », *Recherches et Applications en Marketing*, vol.18, n°2, 1-29.
- Maris B.** (2003) « Antimanuel d'économie – 1. Les fourmis », Editions Bréal.
- Maris B.** (2006) « Antimanuel d'économie – 2. Les cigales », Editions Bréal.
- Masquelier B.** (2005) « Anthropologie sociale et analyse du discours », *Langage et Société*, n°114, 4,73-89.
- Mattsson L.G.** (1997) « Relationship Marketing and the Market as Networks Approach: A comparative analysis of two evolving streams of research », *Journal of Marketing Management*, 13, 447-61.
- Maurin E.** (2002) « L'égalité des possibles » (coll.), La République des idées, Editions du Seuil, Paris.
- Mauss M.** (1924) « Essai sur le Don », publié initialement dans *l'Année Sociologique*, repris dans *Sociologie et Anthropologie* (1<sup>ère</sup> édition, 1950 [2004]). PUF : Paris.
- Mayaux, F. et Flipo, J.P.** (1995), « *Marketing des services : rien à faire sans la faire* », in *Confiance, Entreprise et Société*, sous la direction de Bidault F. Gomez P.Y. Marion G., ESKA.
- McAlexander J.H. and Schouten J.W.** (1998), « Brandfests, Servicescapes for the Cultivation of Brand Equity », in *Servicescapes: The Concept of Place in Contemporary Markets*, ed. John F. Sherry, Jr., NTC Business Books, Chicago, 377-402.
- McAlexander J.H., Schouten J.W. and Koenig HF.** (2002), « Building Brand Community », *Journal of Marketing*, Vol 66, January, 38-54.
- McCracken G.** (1986) « Culture and Consumption: A Theoretical Account of the Structure and Movement of Cultural Meaning of Consumer Goods » *Journal of Consumer Research*, vol.13, June, 71-84.
- McCracken G.** (1988) « Culture and Consumption: New Approaches to the Symbolic Character of Consumer Goods and Activities » Indiana UP. Bloomington.
- McCracken G.** (1990) « Culture and Consumption Behavior: An Anthropological Perspective », *Journal of the Market Research Society*, vol.32, N°1, 3-11.
- McMillan D.W., Chavis D.M.** (1986) « Sense of community: a definition and theory », *Journal of Community Psychology*, vol.14 (January), 6-23.
- Mencarelli R.** (2005) « Conceptualisation et mesure de la valeur perçue d'un lieu de consommation. Application au domaine du spectacle vivant » - *Actes du XXIème Congrès AFM*, 18-20 mai – Nancy.
- Mencarelli R.** (2005) « L'interaction lieu-objet dans le cadre de l'expérience vécue : Approche par la valeur et la fidélité du consommateur » - Thèse de doctorat – Faculté de Sciences économiques et de gestion de Dijon.

- Mencarelli R.** (2008) « L'interaction lieu-objet comme conceptualisation de l'expérience vécue : test d'un modèle intégrateur » - *Recherche et Applications en Marketing*, vol.23, 3, 51-69.
- Mendez A.** (2001) « Les mécanismes de la confiance : le cas d'une banque mutualiste », *Revue Française de Gestion* (septembre-octobre).
- Merrien FX.** (1998) « De la gouvernance et des Etats-providence contemporains », *Revue Internationale des Sciences Sociales*, (mars).
- Michaelson K.L.** (1996) « Information, community and access », *Social Science Computer Review*, vol.14 (1), 57-59.
- Michaux M.** (2007) « Mutuelles, fin d'un modèle. », *L'Expansion*, n°724 (novembre).
- Micheletti M., Follesdal A., Stolle D.** (2003) « *Politics, products and markets. Exploring political consumerism past and present* », New Brunswick, Transaction Press.
- Miles M.B., Huberman A.M.** (1994 [2003]) « Analyse des données qualitatives », De Boeck, Bruxelles
- Miller D.** (2008) « The Comfort of Things », Polity Press, Cambridge.
- Mills P.K.** (1983) « The socialization of clients as partial employees of service organizations », papier de recherche, University of Santa Clara.
- Mills P.K., Chase R.B., Margulies N.** (1983) « Motivating the client/employee system as a service production service production strategy », *Academy of Management Review*, 8, 2, 301-310.
- Mills P.K., Morris J.H.** (1986) « Clients as « partial » employee of service organizations: role development in client participation, *Academy of Management Review*, 11, 4, 726-735.
- Minkoff D.C.** (1997) « Producing social capital », *American Behavioral Scientist*, vol.40, 5, 606-619.
- Mithas S., Krishnan M.S, Fornel C.** (2005) « Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction », *Journal of Marketing*, vol.69, (October), 201-209.
- Molière** (1667 [2000]) « Le Misanthrope ou l'Atrabilaire amoureux », Édition de Jacques Chupéau, Collection Folio classique, Gallimard –*théâtre*.
- Möller K. , Wilson D** (eds) (1995) « Business marketing : An interaction and network perspective », Kluwer Academic Publishers Inc.
- Möller K., Halinen K.A.** (1998) « Relationship Marketing: Its Disciplinary Roots and Future Directions » *Marketing and International Business*, Turku : Dirjapaino Grafia, 171-198.
- Möller K., Halinen K.A.** (2000) « Relationship Marketing Theory: Its Roots and Directions » *Journal of Marketing Management*, Vol.16, 29-54.
- Morace F. ed.** (2002) « European Asymmetries. Asymmetrie Europee », Milan, Scheiwiller.
- Moorman C., Zaltman G., Deshpandé R.** (1992) « Relationship between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations », *Journal of Marketing Research*, vol.29, 3, 314-328.
- Morgan R, Hunt S.D.** (1994) « The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing », *Journal of Marketing*, vol.58 (July), 20-38.
- Mounoud E.** (1997) « L'inscription sociale des discours et des représentations stratégiques dans l'industrie de l'environnement » – Thèse de doctorat – Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Juy en Josas.
- Muniz A.M., O'Guinn T.C.** (2001) « Brand Community », *Journal of Consumer Research*, vol.27 (March), 550-571.
- Muniz A.M., Schau H.J.** (2005) « Religiosity in the Abandoned Apple Newton Brand Community », *Journal of Consumer Research*, vol.31, (March), 737-747.

**Murray J.B., Ozanne J.L.** (1991) « The Critical Imagination: Emancipatory Interests in Consumer Research », *Journal of Consumer Research*, vol. 18 (September), 129-144.

## N

**Nelson M.R., Otnes C.C.** (2005) « Exploring cross cultural ambivalence: A netnography of intercultural Wedding message bonds », *Journal of Business research*, vol. 58 (1), 89-95.

**Normann R.** (1984) « Service Management: strategy and leadership in service business », Chichester, Wiley, United Kingdom.

## O

**Orléan A.** (1994a) « Sur le rôle respectif de la confiance et de l'intérêt dans la constitution de l'ordre marchand », *La revue du MAUSS*, n°4, 17-36.

**Orléan A.** (dir.) (1994b) « Analyse économique des conventions », PUF, Paris.

**Ostberg, J.** (2007) « The Linking Value of Subcultural Capital: Constructing the Stockholm Brat Enclave », in B Cova, R.V. Kozinets, and A.Shankar, « Consumer Tribes », Butterworth-Heinemann, Oxford, 93-106.

**Ostergaard P., Jantzen C.** (2000), Shifting Perspectives in Consumer Research: From Buyer Behaviour to Consumption Studies, 9-23 in Beckmann, S. et Elliott, R.H., eds., *Interpretive Consumer Research: Paradigms, Methodologies & Applications*. Copenhagen: CBS Press.

**Otnes C., Lovrey T.M., Kim Y.C.** (1993) « Gift selection for easy and difficult recipients : a social roles interpretation », *Journal of Consumer Research*, vol.20, (September), 229-244.

**Ozcaglar-Toulouse N.** (2005) « Apport du concept d'identité à la compréhension du comportement du consommateur responsable : une application à la consommation des produits issus du commerce équitable », Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, Université de Lille 2.

**Ozcaglar-Toulouse N., Cova B.** (2008a) « Un panorama des contributions françaises et italiennes à la CCT », *5<sup>ème</sup> journée du marketing méditerranéen* (Juillet).

**Ozcaglar-Toulouse N., Cova B.** (2008b) « Contributions françaises à la CCT : Histoire et concepts clés », *Actes des 13<sup>èmes</sup> journées de recherche en marketing de Bourgogne* (novembre).

## P

**Pandya A.** (1985) « Reflection on the concept of exchange: Marketing and economic structures », in Dholakia N. and Arndt J., eds *Changing the Course of Marketing: Alternative Paradigms for Widening Marketing Theory*. Research in Marketing, Suppl. 2 Greenwich: Jai Press, 235-255.

**Pandya A. et Dholakia N.** (1992) « An Institutional Theory of Exchange in Marketing », *European Journal of Marketing*, Vol.26, 12, 19-41.

**Passebois J.** (2003) « Modes de valorisation des expériences esthétiques et processus de fidélisation des visiteurs de musées d'art : une application à la réception de l'art moderne et contemporain », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion de Montpellier II.

**Payne A., Frow P.** (2005) « A Strategic Framework for Customer Relationship Management », *Journal of Marketing*, vol.69, (October), 167-176.

**Pellemans P.** (1999) « Recherche qualitative en marketing, perspective psychoscopique », Editions De Boeck & Larcier, Bruxelles.

**Penazola L.** (1994) « Atravesando fronteras /borders crossings : an ethnographic account of the consumer acculturation of Mexican immigrants, *Journal of Consumer Research*, vol.21 (June), 32-54.

**Perret B.** (1999) « Les Nouvelles Frontières de l'argent », « *Essais* », Seuil.

**Perrien J.** (1998) « Le marketing relationnel : oui ...mais, », *Décisions Marketing*, n°13, (Janvier-Avril), 85-88.

- Perrineau P.** (dir.) (1994) « L'engagement politique, déclin ou mutation ? », Presses de la FNSP, Paris.
- Perroux F.** (1960) « Economie et Société, Contrainte-Echange-Don »- Presses Universitaires de France.
- Petitclerc M.** (2009) « Une question de justice ? Réforme « assurancielles » et tradition mutualiste au Québec (1890-1910).
- Pillet A.** (2006) « Le Marketing Social et Solidaire – Comment les entreprises de l'économie sociale et solidaire peuvent mettre en œuvre, sans perdre leur âme, des méthodes marketing originales », Edition l'AMI.
- Pine B.J. et Gilmore J.H.** (1999) « Welcome to the experience economy » in *Harvard Business Review*, july-august, 97-105.
- Pitt L.F, Richard T.W, Berthon P., Donald W., Zinkhan G.** (2006) « The Penguin's window : corporate brands form open-source perspective », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 34, 2, 115-128.
- Point S., Voynet Fourboul C.** (2006) « Le codage à visée théorique », *Recherche et Applications en Marketing*, vol.21, 4, 61-78.
- Polanyi K.** (1944, [1983]) « La Grande Transformation », Gallimard, Paris.
- Polanyi K.** (1957) « Economy as an Instituted Process, in Polanyi K., Arensenberg CM. et Pearson HW (Eds) », *Trade and Markets in the Early Empires: Economics in History and Theory*. New York : Free Press, 243-269.
- Ponsoby-McCabe S., Boyle E.** (2006) « Understanding brands as experiential spaces: Axiological implications for marketing strategists », *Journal of Strategic Marketing*, (June).
- Pulh M.** (2002) « La valorisation de l'expérience de consommation d'activités culturelles : le cas des festivals d'arts de la rue », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Bourgogne.
- Putnam R.D.** (1993) « Making democracy work: Civic traditions in modern Italy », Princeton, NJ: Princeton University Press.

## R

- Rapp S., Collins T.** (1990) « The Great Marketing Turnaround. The age of individual and how to profit from it », Prentice-Hall.
- Ravald A, Grönroos C** (1996) « The Value Concept and Relationship Marketing », *European Journal of Marketing*, vol.2, 9-30.
- Regnard Y., Gouil H.** (2005) « Les temporalités du mutualisme », *Revue Française de Gestion*, vol.49.
- Rémy E.** (1999) « Le concept de services de lien : Eléments de socialisation des activités de services », *Actes du Congrès de l'AFM*, (Mai), Strasbourg.
- Rémy E.** (2000) « Le lien social dans les échanges marchands de service : Concept de services de lien et habillage social » - Thèse de doctorat – Université de Rouen.
- Rémy E.** (2002) « Contribution à la valorisation et à la critique consumériste de la notion d'expérience », *Actes des 7èmes Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*.
- Rémy E.** (2004) « Voyage en pays bio », *Décisions Marketing*, N°33, 7-17
- Rémy E., Kopel S.** (2002) « Social linking and Human Resources management in the Service Sector », *Service Industries Journal*, vol.22, 1, 35-56
- Richins M.L.** (1994) « Valuing things: the public and private meanings of possessions », *Journal of Consumer Research*, vol.21, 3, 504-521.
- Ricoeur P.** (1992) « La contrée des philosophes », Le Seuil, Paris.
- Ricoeur P.** (2004) « Parcours de la reconnaissance », Le Seuil, Paris.

- Rieunier S.** (2002) « Le marketing sensoriel du point de vente », Dunod, Paris.
- Rifkin J.** (2000) « L'âge de l'accès », La Découverte, Paris.
- Ritzer G.** (2005) « Enchanting a disenchanting world. Revolutionizing the means of consumption », Sage publications, Pine Forge Press, Thousand oaks, CA.
- Rosenau P.R.** (1991) « Post-modernism and the social sciences, Insights, inroads, and intrusions », Princeton University Press.
- Rosnay (de) J.** (1995) « L'homme symbiotique – regards sur le troisième millénaire », Seuil, Paris.
- Rosse E.** (2004) : DEA "Les politiques mutualistes : étude de la dimension politique du militantisme mutualiste" - Institut d'Etudes Politiques Paris.
- Roth F.** (2002) « La gouvernance des entreprises d'assurance : les atouts des formes mutuelles », Revue d'Economie Financière, n°67, 189.
- Rousseau F.** (2004) « Gérer et Militer » – Thèse de Doctorat – Ecole Polytechnique.
- Rousseau F.** (2008) « Économie Sociale : associer le sociétaire au projet de l'entreprise » - Les Echos management (Mai).
- Roux D.** (2006) « Résistance du consommateur : un état de l'art sur les formes de réponses adverses au marché et aux firmes », Cahier de Recherche, IRG-Université Paris XII, Paris.
- Ruth J.A., Otnes C.C., Brunel F.F.** (1999) « Gift giving and the reformulation of interpersonal relationships », *Journal of Consumer Research*, march, vol.25, 385-402.

## S

- Saillant F. et Gagnon E.** (2005) « Communautés et socialités, Formes et force du lien social dans la modernité tardive », Liber, Paris.
- Saint Exupéry (De) A.** (1943) « Le Petit prince », Folio Junior
- Sardan (de) O.JP.** (1998) « Emique », revue *l'Homme*, 147, 151-166.
- Schmitt B.H.** (1999) « Experiential Marketing: How to get Customer to Sense, Feel, Think, Act and Relate to your Company and Brands », The Free Press, New York.
- Schmitt B.H.** (2003) « Customer Experience Management », John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.
- Schneider B., Bowen D.** (1995) « Winning the service game, Boston, Harvard Business School Press.
- Schutz A.** (1967) « The phenomenology of the Social World » (trad. G. Walsch et F. Lehnert), Northwestern: University Press.
- Schutz A.** (1970) « On phenomenology and social relations », Selected writings, éd. H.R. Wagner, Chicago: The University of Chicago Press.
- Seiders K., Berry L.L.** (1998) « Service fairness: what it is and why it matters », *Academy of Management Executive*, vol.12, 8-20.
- Sheaves D.E., Barnes J.G.** (1996) « The Fundamentals of Relationships: An exploration of the Concept to Guide Marketing implementation », *Advances in Services Marketing and Management*, vol.5, 215-245.
- Sherry J.F.** (1983) « Gift Giving in an anthropological Perspective », *Journal of Consumer Research*, September, Vol.10, 157-168.
- Sherry J.F.** (1986) « Marketing and Consumer Behavior: Windows of Opportunity for Anthropology », *Journal of the Stewart Anthropological Society*, Vol.16, N°1, 60-95.
- Sherry J.F.** (1990) « A Sociocultural Analysis of a Midwestern American flea Market », *Journal of Consumer Research*, vol.17, (june), 13-30.



- Sherry J.F.** (1991) « Postmodern Alternatives : The Interpretive Turn in Consumer Research », in Robertson T.S., Kassardjian H.H. (ed), *Handbook of Consumer Behavior*, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 548-91
- Sherry J.F.** (1995) « Contemporary marketing and consumer behavior: an anthropological sourcebook, Broché.
- Sheth J.N., Parvatiyar A.** (1995) « The Evolution of Relationship Marketing », *International Business Review*, N°4, 4, 397-418.
- Shostack L.** (1985) « Planning the service encounter », *The service encounter managing employee/customer interaction in service business*, eds. J.A. Czepiel, M.R. Solomon M., C.F. Surprenant, Lexington, Lexington Books, 243-254.
- Shouten J.W., McAlexander J.H.** (1995) « Subculture of consumption: an ethnography of the new bikers », *Journal of Consumer Research*, 22 (June), 43-61.
- Shumar, W., & Renninger, A. K.** (2002) « Introduction: On the conceptualizing community », in A. K. Renninger & W. Shumar (Eds.), *Building learning communities: Learning and change in cyberspace*. New York: Cambridge University Press.
- Singly (de) F.** (2000) « Libres ensemble. L'individualisme dans la vie commune », Nathan, Paris.
- Singly (de) F.** (2003) « Les uns avec les autres – Quand l'individualisme crée du lien » - Hachette Littératures.
- Siriex L., Dubois P.L.** (1999) « Vers un modèle qualité-satisfaction intégrant la confiance ? », *Recherche et Applications en Marketing*, vol.14, 3, 1-22
- Siriex L., Filser M.** (2002) « La valorisation de l'expérience de restauration hors domicile : l'apport des théories de la recherche de variété et du réenchantement », *Actes des 1ères Journées normandes de la Consommation*, Rouen, 264-278.
- Sitz L.** (2006) « Communauté de marque – Rôle des membres centraux dans son émergence, sa structuration et les liens avec son environnement » - Thèse de Doctorat, Université Paris XII.
- Smith A.** (1991) « Recherches sur la Nature et les Causes de la Richesse des Nations », GF-Flammarion, Paris.
- Spiggle S.** (1994) « Analysis and Interpretation of Qualitative Data in Consumer Research », *Journal of Consumer Research*, 21 (December), 491-503.
- Stengers I.** (1993) « L'invention des sciences modernes », La Découverte, Paris.
- Stern B.B., Thompson C.J., Arnould E.J.** (1998) « Narrative analysis of a marketing relationship : the consumer perspective », *Psychology and Marketing*, vol. 15, 3, 195-214
- Sue R.** (2006) « L'affirmation politique de la société civile » in **A. Caillé** (dir.) « Quelle démocratie voulons-nous ? Pièces pour un débat », La Découverte, Paris, 20-31.
- Surprenant C., Solomon M.** (1987) « Predictability and personalisation in the service encounter », *Journal of Marketing*, vol. 49, 1, 99-111.
- Swan J., Bowers M., Richardson D.** (1999) « Customer trust in the salesperson: an integrative review and a meta-analysis of the empirical literature, *Journal of Business Research*, vol.44, 93-107.
- Szmigin I.** (2003) « Understanding the Consumer », Sage: London.

## T

- Tauber E.M.** (1972) « Why do people shop? » *Journal of Marketing*, vol.36, October, 46-59.
- Testart A. (2001)** « Echange marchand, échange non marchand », *Revue Française de Sociologie*, vol.42, 4, 719-748.
- Testart A. (2006)** « Critique du don. Etudes sur la circulation non marchande », Syllepse, Paris.

- Thévenot L.** (1989) «Equilibre et rationalité dans un univers complexe », *Revue Economique*, n°2, 147-197.
- Thiéart R.A et coll.** (1999[2003, 2007]) « Méthodes de recherche en Management », 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris.
- Thompson C.J.** (1997) « Interpreting Consumers: A hermeutical framework for deriving marketing insights from the texts of consumers' consumption stories », *Journal of Marketing Research*, vol.34, 438-455.
- Thompson C.J.** (2000) « Postmodern Consumer Goals Made Easy !!! », *The Why of consumption*, Ratneshwar S., Mick D.G., Huffman C. (eds), Routledge, London, 120-139.
- Thompson C.J., Hirschman E.C.** (1995) « Understanding the Socialized Body: A Poststructuralist Analysis of Consumers' Self-Conceptions, Body-Images, and Self-Care Practices », *Journal of Consumer Research*, vol.22 (September), 139-53.
- Thompson C.J., Holt D.B.** (1996) « Communities and Consumption: research on consumer strategies for constructing communal relationships in a Postmodern world », *Advances in Consumer Research*, vol.23,– Special session summary, 204-205.
- Thompson C.J., Locander W.B., Pollio H.R.** (1990) « The Lived Meaning of Free-Choice: An existential – phenomenological description of the everyday consumer experiences of contemporary married women », *Journal of Consumer Research*, vol.17 (3) , 346-361
- Thompson C.J., Troester M.** (2002) « Consumer value system in the age of postmodern fragmentation: the case of the natural health microculture », *Journal of Consumer Research*, vol.28 (March), 550-571.
- Thompson C.J., Coskuner-Balli G.** (2007) « Countervailing Market Responses to Corporate Co-optation and the Ideological Recruitment of Consumption Communities », *Journal of Consumer Research*, vol.34, August, 135-152.
- Thornton S.** (1996) « Club cultures: Music, Media, and Subcultural Capital », Hanover NH: Wesleyan University Press.
- Thornton S.** (1997) « The social logic of subcultural capital », in K.Gelder and S.Thornton S. (eds), *The Subcultural Reader*. Routledge, London and New York , 200-209.
- Tissier-Desbordes E., Kimmel A.J.** (2002) « Sexe, genre et marketing : définition des concepts et analyse de la littérature », *Décisions Marketing*, N°26, 55-69.
- Titmuss R.** (1971) « The gift relationship: from human blood to social policy », Vintage, New York.
- Todorov T.** (2002) « De la reconnaissance à l'estime de soi », *Sciences Humaines*, N° 131 (octobre), 22-39
- Toffler A.** (1980) « La 3<sup>ème</sup> vague », Denoël-Mediations, Paris.
- Tönnies F.** (1887, [1977]) « *Communauté et société : catégories fondamentales de la sociologie pure* », Retz-CEPL.
- Toucas-Truyen P.** (2001) « L'identité mutualiste », Editions ENSP, Rennes.
- Touraine A.** (1994) « Qu'est-ce que la démocratie ? »– éditions Fayard, puis LGF (1997 - réédition).

## U

- Usunier J.C., Roger P.** (1999) « Confiance et performance : le couple franco-allemand au sein de l'Europe », *Revue Finance Contrôle et Stratégie*, vol.2, 1, 91-115.

## V

- Vandenbergh F.** (2001) « La sociologie de Georg Simmel », La Découverte (Repères), Paris.
- Vargo S.L., Lusch R.F.** (2004) « Evolving to a New Dominant Logic for Marketing », *Journal of Marketing*, vol.68, January, 1-17.

**Vazquez R., Del Rio A.B, Iglesias V.** (2002) « Consumer-based Brand Equity: Development and Validation of a Measurement Equipement », *Journal of Marketing Management*, vol.18, 27-48.

**Vega (de la) X.** (2008) « La sociologie économique- Derrière le marché le lien social », *Sciences Humaines*, N°190, 48-53.

**Vézina R.** (1999) « Pour comprendre et analyser le comportement du consommateur », *Gestion*, vol.24, n°2, 59-65.

**Viveret P.** (2002), « De l'aspect civilisationnel du temps », *Actes de l'Université du CJDES*, « L'ère des temps ».

## W

**Wacheux F.** (1996) « Méthodes qualitatives et recherche en gestion », Economica, Paris.

**Wallendorf M., Belk R.W.** (1989) « Assessing Trustworthiness in Naturalistic Consumer Research », in Elisabeth C. Hirschman, ed., *Interpretative Consumer Research*, Provo, UT, Association for Consumer Research, 69-84.

**Walzer M.** (1997) « Sphères de justice », Seuil, Paris.

**Wasko M. et Farj S.** (2000) « It is what one does: Why people participate and help others in electronic communities of practice », *Journal of Strategic Information System*, vol.9 (2/3), 155-173.

**Weber F.** (2000) « Transactions marchandes, échanges rituels, relations personnelles. Une ethnographie économique après le grand partage », *Genèses*, 41, 85-107.

**Weber F.** (2007) « Introduction », in Marcel Mauss *Essai sur le don*, PUF, Paris.

**Weber M.** (1923 [1991]) « Histoire Economique, Bibliothèque des sciences humaines », Gallimard, Paris.

**Weber M.** (1965) « Essais sur la théorie de la science », Plon Paris.

**Weber M.** (1995) « Economie et Société », Pocket, Paris.

**Wolfe A.** (1989) « Whose Keeper? Social Science and Moral Obligation », University of California Press, Berkeley.

**Woodruff R.B.** (1997) « Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage », *Academy of Marketing Science*, spring, vol.25, 2, 139-153.

## Y

**Yanow D.** (2006) « Thinking Interpretively: Philosophical Presuppositions and the Human Sciences », *Organization studies*, vol.27, N°12.

**Yanow D., Schwartz-Shea P.** (2006) « Interpretation and method. Empirical research methods and the interpretative turn », Sharpe, London.

**Young L.C., Wilkinson I.F.** (1989) « The role of trust and co-operation in marketing channels: a preliminary study », *European Journal of Marketing*, vol.23, 2, 109-122.

## Z

**Zeithaml V.A.** (1988), Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence, *Journal of Marketing*, vol.52, July, 2-22.

**Zelizer V.** (1978) « Human Values and the Market: the Case of Life Insurance and Death in 19<sup>th</sup> Century America », *American Journal of Sociology*, vol.95, 2, 342-377.

**Zelizer V.** (1979) « Morals and Markets: the development of Life Insurance in the United States », Columbia University Press, New York.

**Zwick D., Bonsu S.K., Darmody A.** (2008) « Putting Consumers to Work: « 'Co-creation' and New Marketing Govern-Mentality », *Journal of Consumer Culture*, vol.8, 2, 163-196.

## AUTRES SOURCES DOCUMENTAIRES

- ✓ Congrès des cadres du groupe Macif, Clermont Ferrand 2006 (26 et 27 mai) – Synthèses nationales amendées.
- ✓ Congrès des cadres du groupe Macif, Clermont Ferrand 2006 (26 et 27 mai) - DVD (Le congrès en bref ; les tables rondes ; les interventions ; les ateliers).
- ✓ Demain le projet du groupe Macif « La parole des sociétaires » - Ateliers de réflexion (novembre-décembre 2007).
- ✓ Demain le projet du groupe Macif – Rapports thématiques (26 août 2008).
- ✓ Demain le projet du groupe Macif – Congrès du 5 et 6 février 2009.
- ✓ Macif (2005) « Projet mutualiste du groupe Macif, pour une économie humaine, solidaire et responsable », *Document adopté par le Congrès de Chantilly du 18 juin 2005*, Publication Macif, Niort.
- ✓ Gaston-Breton T. (2001) « Histoire de la Macif – Une réussite partagée »



# ***TABLE DES MATIERES***

<b>AVANT-PROPOS .....</b>	<b>13</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>15</b>
<b>PARTIE 1. LA VALEUR DE LIEN : LES CLES DE NOUVELLES RELATIONS ENTRE ACTEURS DE LA CONSOMMATION.....</b>	<b>23</b>
<b>Chapitre 1. La dimension sociale du marché, le cas des Sociétés d'Assurance     Mutualistes.....</b>	<b>26</b>
<b>Section 1. Les nouveaux rapports entre producteurs et consommateurs .....</b>	<b>27</b>
1.1 La rupture producteur-consommateur, aspects économiques et sociologiques .....	27
1.1.1 De l'évacuation du modèle communautaire.....	28
1.1.2 ... A la prééminence des désirs des consommateurs.....	29
1.2 De la rupture producteur-consommateur à la co-création .....	30
1.2.1 Clarification des concepts de coproduction et de co-création .....	30
1.2.2 Diversité de formes de collaboration.....	31
1.3 Emergence de nouveaux enjeux .....	32
<b>Section 2. Au cœur de la dialectique « marchand / non marchand » : le lien social .....</b>	<b>33</b>
2.1 De la séparation à l'encastrement des deux sphères de l'économique et du social .....	33
2.1.1 Dualité des liens sociaux, dualité des formes de l'échange .....	33
2.1.2 L'économie encadrée dans la société ou la Nouvelle Sociologie Economique .....	35
2.1.3 Reconstruire les frontières, la mobilisation du don .....	36
2.2 Le lien social en question dans un environnement fragmenté.....	38
2.2.1 La « crise » du lien social : du délitement à la recomposition.....	39
2.2.2 Les signes d'une vitalité du lien social dans nos sociétés .....	41
<b>Section 3. Les entreprises mutualistes et leurs assurés : une « histoire de valeurs » .....</b>	<b>43</b>
3.1 Le sens du mutualisme .....	43
3.1.1 Le mutualisme : creuset de l'invention démocratique.....	44
3.1.2 Défis et questionnements du XXIème siècle : l'enjeu de l'association .....	50
3.2 Place des sociétés d'assurance mutualistes au sein de l'économie sociale et de marché .....	52
3.2.1 Spécificité du projet mutualiste.....	52
3.2.2 Sociétés d'Assurance Mutuelle : quelles alternatives ?.....	57
3.2.3 Enjeux des Sociétés d'Assurance Mutualistes : pérenniser un modèle vertueux ?.....	59
<b>Chapitre 2. La valeur de lien : origine d'un concept multiforme et mobilisation en     marketing .....</b>	<b>61</b>
<b>Section 1. Le paradigme de la valeur .....</b>	<b>63</b>
1.1 Entre valeur économique et valeurs humaines .....	65
1.1.1 Le modèle qui fascine, ou « le bien importe plus que le lien » ... ..	65

1.1.2	... L'histoire anthropologique, ou « le lien importe plus que le bien » .....	67
1.1.3	La dialectique du bien et du lien ? .....	68
1.2	Entre valeur d'échange et valeur d'usage en marketing.....	70
1.2.1	La valeur pour le consommateur, valeur d'échange, valeur d'usage .....	70
1.2.2	Typologies de la valeur pour le consommateur, une analyse factorielle.....	71
1.3	Entre valeurs humaines, valeur d'échange et valeur d'usage, émergence d'une valeur de lien.....	74
<b>Section 2. Origine et évolutions du concept de valeur de lien.....</b>		<b>76</b>
2.1	Le don : un révélateur et un opérateur de la valeur de lien .....	78
2.1.1	L'héritage de l'Essai sur le don .....	78
2.1.2	La valeur de lien et les autres valeurs .....	80
2.1.3	Définition et contours de la valeur de lien .....	83
2.1.4	Don et marché : risque du lien, risque du bien.....	84
2.1.5	De la théorie du don à la valeur de lien dans l'économie de marché.....	85
2.2	La consommation : champ d'expression paradoxal de la valeur de lien.....	87
2.2.1	Restaurer la primauté du lien sur le bien : à la recherche nouveaux lieux de rencontre .....	88
2.2.2	La valeur de lien dans la sphère marchande.....	89
2.2.2.1	Valeur de lien et pratiques de la consommation.....	89
2.2.2.2	La valeur de lien mobilisée par le marketing .....	98
2.3	Positionnement de la valeur de lien par rapport autres typologies de la valeur en marketing .....	102
2.4	Formes et caractéristiques essentielles de la valeur de lien.....	104
2.4.1	Une grande diversité d'expressions .....	104
2.4.2	Caractéristiques de la valeur de lien .....	106
2.5	Apports et limites des travaux sur la valeur de lien pour la conduite de la recherche.....	107
2.5.1	Méthodes d'investigation et tentatives de conceptualisation de la valeur de lien.....	108
2.5.2	Quels enseignements en vue de notre travail de recherche ? .....	110
<b>Chapitre 3. La valeur de lien, nouveau paradigme de la sphère marchande ?.....</b>		<b>112</b>
<b>Section 1. Une brève histoire du marketing .....</b>		<b>114</b>
1.1	Synthèse des approches marketing .....	114
1.2	Le vécu relationnel.....	116
1.2.1	De la transaction à la relation comme objet d'analyse.....	117
1.2.2	Dualité entre échange transactionnel et échange relationnel.....	118
1.2.3	Marketing relationnel et création de valeur : la valeur pour qui ? .....	120
1.2.4	Marketing relationnel ou cosmétique relationnelle ? Les raisons de la remise en cause .....	120
1.2.4.1	L'interprétation de 'la bonne relation' : entre rhétorique et réalité .....	120
1.2.4.2	Les techniques de personnalisation : quand relation rime avec instrumentalisation .....	121
1.2.5	Vers une approche relationnelle plus complexe : la notion de proximité .....	122
1.3	Le vécu expérientiel.....	123
1.3.1	L'expérience de consommation en marketing .....	124
1.3.2	L'approche expérientielle .....	125
1.3.2.1	L'ère de l'expérience spectaculaire.....	126
1.3.2.2	Marketing expérientiel et expérience de consommation : du consommateur accommodant au consommateur « résistant».....	127
1.3.3	De l'immersion marchande à la réappropriation progressive du quotidien .....	128
1.3.4	Marketing expérientiel et valeur de lien : les communautés de marques.....	130
1.3.5	Le marketing expérientiel : des communautés de marques aux entreprises de services .....	131
<b>Section 2. La « Consumer Culture Theory », un changement de focale sur la consommation .....</b>		<b>133</b>
2.1	Ancrage sociétal et développement de la CCT .....	133
2.1.1	Du virage postmoderne .....	133
2.1.2	... A l'émergence de la Consumer Culture Theory .....	134
2.2	La CCT : les champs d'investigation théorique .....	135
2.2.1	Le projet identitaire des consommateurs sur le marché .....	135
2.2.2	Les cultures et sous-cultures produites par le marché.....	136
2.2.3	Un modèle socio-historique de la consommation, .....	137
2.2.4	Stratégies interprétatives du consommateur et idéologie du marché .....	137

2.3	... Et l'ouverture vers la valeur de lien .....	138
<b>Section 3. Lien social et activités de services .....</b>		<b>140</b>
3.1	Marketing et activités de services.....	141
3.1.1	Vers la socialisation de la relation de service.....	141
3.1.1.1	La relation de service et l'émergence de la dimension sociale .....	141
3.1.1.2	La socialisation organisationnelle de l'entreprise .....	143
3.1.1.3	La confiance dans les relations personnel en contact – client .....	144
3.1.2	Le lien social dans les activités de service : synthèse des contributions sur le concept de services de lien (d'après Rémy, 2000 ; Rémy et Kopel, 2002) .....	145
3.1.2.1	Les attributs des services de lien.....	145
3.1.2.2	Typologie de services de liens .....	147
3.1.3	Le vécu communautaire .....	150
3.1.3.1	La communauté : origines, transformations et ancrage dans la société de consommation.....	150
3.2	Marketing et assurance mutualiste : un état des recherches .....	154
3.2.1	« Le marketing <sup>sas</sup> : pour un doux commerce » (Pillet, 2006) .....	155
3.2.2	Le règlement des sinistres, vecteur de stratégie de marketing relationnel (Hans, 2007) .....	156
3.2.3	Concept de confiance et mutualisme (Gatfaoui, 2001, 2007; Mendez, 2001, Couret, 2007) .....	157
3.2.4	L'assurance-vie : un exemple soulignant l'importance de la dimension culturelle (Zelizer, 1978, 1979).....	158
<b>Conclusion de la première partie.....</b>		<b>160</b>
<b>PARTIE 2. CONTEXTE ET DEMARCHE DE LA RECHERCHE.....</b>		<b>163</b>
<b>Chapitre 4. Stratégie de recherche.....</b>		<b>167</b>
<b>Section 1. Un projet de connaissances fondé sur le paradigme interprétatif.....</b>		<b>168</b>
<b>Section 2. Une méthode qualitative inspirée de la sociologie compréhensive .....</b>		<b>171</b>
2.1	Une approche compréhensive et empathique .....	171
2.2	Une méthode qualitative.....	172
2.2.1	Une démarche quantitative ou qualitative ? .....	172
2.2.2	Une démarche abductive .....	173
2.2.3	Ethique de la rencontre et récits ordinaires : « la figure du chercheur itinérant » .....	173
<b>Section 3. Critères de validité de la recherche.....</b>		<b>175</b>
3.1	Critères et balises vérifiant les savoirs acquis .....	175
3.1.1	Légitimité et caractère vérifiable du savoir scientifique .....	176
3.1.2	Une production scientifique limitée par un modèle théorique.....	176
3.1.3	Reproductibilité des savoirs issus de la recherche .....	176
3.1.4	Transmissibilité et fécondité de la recherche .....	177
3.1.5	L'éthique .....	177
3.2	Outils d'évaluation de la recherche .....	178
3.2.1	Engagement prolongé du chercheur avec le terrain.....	178
3.2.2	Triangulation des sources et méthodes.....	178
3.2.3	Partage des résultats avec des témoins.....	179
<b>Chapitre 5. Le terrain de recherche : le groupe Macif, de l'héritage historique aux interrogations .....</b>		<b>180</b>
<b>Section 1. Des grandes étapes du développement de la mutuelle ...</b>		<b>182</b>
1.1	Mise en place de la stratégie Macif : quatre périodes.....	183
1.1.1	1960-1973 : Création d'une mutuelle corporatiste et mono produit.....	183
1.1.2	1973-1987 : Expansion économique et réaffirmation de la démocratie mutualiste.....	184
1.1.3	1987- 2000 : Mutuelle militante et renforcement de la diversification .....	185
1.1.4	2000-2015 : Constitution du groupe Macif et nouvelle ambition mutualiste .....	186
1.1.4.1	Les années 2000 .....	186
1.1.4.2	L'année 2006 .....	186
1.1.4.3	Le groupe Macif en 2008 et la traversée de la crise financière .....	187
1.2	L'organisation du groupe Macif.....	189
1.2.1	Une gouvernance fondée sur les principes de l'économie sociale .....	189
1.2.2	Rôles et responsabilités des élus .....	191
1.3	Une implication solidaire et responsable dans l'économie sociale.....	192



1.3.1	Des initiatives résolument solidaires .....	192
1.3.2	Des initiatives responsables .....	193
1.3.3	Un promoteur de l'économie sociale .....	193
1.4	Que retenir de ce survol historique ?.....	194
<b>Section 2. ... Aux nécessaires adaptations.....</b>		<b>195</b>
2.1	Le lancement du projet d'entreprise du groupe Macif .....	195
2.2	La création de l'Université d'entreprise du groupe Macif, un creuset de réflexions prospectives ... ..	197
2.3	... Sur la valeur de lien .....	198
<b>Section 3. L'entreprise d'assurance mutualiste : un terrain de recherche privilégié.....</b>		<b>202</b>
<b>Chapitre 6. Méthodologie : une démarche d'enquête .....</b>		<b>206</b>
<b>Section 1. Problématique et questions de recherche.....</b>		<b>207</b>
<b>Section 2. L'enquête .....</b>		<b>209</b>
2.1	Pertinence et place de l'enquête dans la démarche globale.....	209
2.2	Méthode de collecte des données.....	211
2.2.1	La population étudiée.....	211
2.2.1.1	Constitution du groupe exploratoire.....	211
2.2.1.2	Mise en place et procédure de sélection.....	213
2.2.2	Recueil des données.....	215
2.2.2.1	L'entretien semi-directif .....	215
2.2.2.2	Une éthique de la relation .....	218
2.2.3	Nature des données .....	219
2.2.3.1	Les entretiens .....	219
2.2.3.2	La participation à la vie de l'organisation.....	220
2.2.3.3	Les documents .....	221
<b>Section 3. L'analyse des données : conserver la richesse des données tout en les interprétant .....</b>		<b>223</b>
3.1	Une méthode de double analyse des données horizontale et verticale.....	223
3.1.1	Analyse horizontale : la dimension structurante et le codage des données .....	225
3.1.2	Analyse verticale : la dimension empathique et l'interprétation du sens des discours .....	226
3.1.3	Justification de la méthode d'analyse .....	227
3.2	Description et mise en œuvre de la méthode d'analyse : du groupe exploratoire aux entretiens noyaux .....	228
3.2.1	Présentation du groupe exploratoire .....	228
3.2.2	La sélection « d'unités-noyaux » .....	230
3.3	Les deux lectures des données .....	232
<b>PARTIE 3. LA VALEUR DE LIEN A L'EPREUVE DES FAITS.....</b>		<b>235</b>
<b>Chapitre 7. Caractérisation de la valeur de lien fondée sur l'expérience vécue .....</b>		<b>237</b>
<b>Section 1. Processus de codage .....</b>		<b>239</b>
1.1	Démarche et construction de la grille de codage.....	239
1.2	Mise en œuvre du codage .....	240
1.3	Traitement des données : analyse horizontale de contenu thématique.....	242
1.4	Note technique concernant l'exploitation des données .....	243
<b>Section 2. L'origine de la relation .....</b>		<b>246</b>
<b>Section 3. L'expérience du lien.....</b>		<b>249</b>
3.1	Les émotions.....	249
3.2	L'éthique de fonctionnement .....	252
3.3	L'intention de réciprocité.....	255
3.4	La confiance partagée .....	257
<b>Section 4. L'identification d'une typologie du lien .....</b>		<b>259</b>
4.1	Un lien transactionnel .....	260
4.2	Un lien relationnel .....	260
4.3	Un lien socialisant.....	263
4.4	Un lien tribal .....	264
4.5	Un lien de propriété .....	265
4.6	Un lien de solidarité .....	270

4.7	Un lien générationnel .....	271
4.8	Synthèse sur cette typologie du lien .....	273
<b>Section 5. Circonstances d'apparition et traits fondamentaux de la valeur de lien .....</b>		<b>276</b>
5.1	Quand la valeur de lien se révèle-t-elle ? .....	276
5.2	Comment la valeur de lien se vit-elle ? .....	281
5.2.1	La valeur de lien : une relation dissymétrique entre les partenaires de l'échange.....	281
5.2.2	La valeur de lien ou : la capacité à « tempérer l'altérité créée par le contrat » .....	283
5.2.3	La valeur de lien : une absence de sentiment communautaire entre sociétaires .....	285
5.3	Synthèse sur les conditions d'apparition de la valeur de lien et ses traits fondamentaux .....	287
<b>Chapitre 8. L'expérience vécue en regard de l'idéal mutualiste .....</b>		<b>289</b>
<b>Section 1. Qu'est-ce qui forme aujourd'hui l'esprit mutualiste au sein du groupe Macif ?.....</b>		<b>291</b>
1.1	Qu'en est-il de l'esprit mutualiste chez les sociétaires ? .....	291
1.2	Que représente le mutualisme chez les élus ?.....	298
1.3	Que représente le mutualisme pour le personnel en contact ?.....	303
1.4	Synthèse : que reste-t-il de l'esprit mutualiste ?.....	304
<b>Section 2. Que reste-t-il de la prédominance de la valeur de lien sur la valeur de bien ?.....</b>		<b>306</b>
2.1	Des dispositifs à visée sociale et solidaire : une capacité à fonctionner à la réciprocité différée .....	306
2.2	La coopération et l'humanité témoignées par les salariés ou ... la force du <i>Hau</i> .....	308
2.3	Synthèse : que reste-t-il de la primauté de la valeur de lien sur la valeur de bien ? .....	309
<b>Section 3. Un sociétariat hétérogène : quelles conséquences pour la solidarité mutualiste ? .....</b>		<b>311</b>
3.1	Un projet initial en tension : d'une logique corporative à une opportunité de marché.....	311
3.2	La valeur solidarité en tension.....	312
3.3	Comment « produire du commun » ?.....	315
<b>Section 4. De la communauté plurielle à l'enjeu de la (sa) reconnaissance .....</b>		<b>316</b>
4.1	De la théorie de la reconnaissance .....	318
4.2	... à sa traduction dans le champ des entreprises d'assurance mutualistes.....	319
4.3	De la reconnaissance... à la constitution d'une communauté, politique et éthique.....	321
4.4	Quelles conditions du renforcement de la valeur de lien : renouer avec l'idéal démocratique ? .....	323
4.4.1	Retour sur l'idée de démocratie .....	324
4.4.2	Défendre la démocratie en renouant avec l'idée d'Association .....	326
4.4.3	Pistes pour une rénovation et un renforcement de la valeur de lien : vers de nouvelles formes de communautés .....	327
<b>Chapitre 9. Résultats et discussion.....</b>		<b>329</b>
<b>Section 1. Discussion du processus de la recherche : méthodologie et validité des résultats.....</b>		<b>330</b>
1.1	Méthodologie d'analyse et d'interprétation des données .....	330
1.2	Retour sur la validité des résultats.....	332
<b>Section 2. Le concept de valeur de lien : les contributions théoriques de notre travail.....</b>		<b>334</b>
2.1	Vers une redéfinition de la valeur de lien dans la sphère marchande .....	334
2.1.1	La valeur de lien dans l'assurance mutualiste : un rapport contractuel tempéré par le lien entre partenaires de la transaction .....	334
2.1.2	D'un « objet fuyant » à un « objet vivant » : traits de la valeur de lien et esquisse d'une définition .....	337
2.2	Une extension de la typologie de Rémy .....	341
2.2.1	Positionnement des trois liens issus de notre investigation dans le champ mutualiste .....	341
2.2.2	Vers une généralisation à la sphère marchande ? .....	345
<b>Section 3. Entre idéal et expérience vécue : vers de nouvelles conditions de révélation de la valeur de lien.....</b>		<b>347</b>
3.1	La coproduction de la valeur : les nouvelles formes d'interaction .....	347
3.2	L'expérience de consommation en marketing.....	349
3.2.1	La typologie de la valeur pour le consommateur en marketing.....	350
3.2.2	L'expérience de consommation .....	351
3.3	L'enjeu de la reconnaissance.....	352

3.4	Voies d'un renouveau de l'idéal mutualiste et de l'idée de démocratie.....	354
<b>Section 4. Implications managériales.....</b>		<b>357</b>
4.1	Mettre en place une culture du lien et de la valeur de lien.....	357
4.2	Renouer avec une logique d'alliance : une autre idée de la gouvernance.....	358
4.3	Traduire une relation éthique mutualiste dans les actes de gestion.....	359
<b>Section 5. Voies de recherches futures.....</b>		<b>361</b>
5.1.1	Dans le prolongement du travail réalisé sur la valeur de lien.....	361
5.1.2	Vers d'autres approfondissements dans la discipline du marketing.....	362
<b>CONCLUSION.....</b>		<b>363</b>
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>		<b>369</b>
Autres sources documentaires.....		395
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>		<b>397</b>
<b>TABLE DES ILLUSTRATIONS.....</b>		<b>403</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>		<b>404</b>
<b>ANNEXES.....</b>		<b>407</b>
Annexe 1.	Poids de l'économie sociale et solidaire en France en 2006.....	408
Annexe 2.	Codes encadrant la profession d'assureur en France.....	409
Annexe 3.	Evolution des SAM sur le marché de l'assurance et de l'économie sociale.....	410
Annexe 4.	Tableau des dimensions de la valeur de consommation d'Holbrook (1999) et leur signification.....	412
Annexe 5.	Echantillon de l'étude exploratoire (analyse comparative « valeur client »- « valeur sociétaire »).....	413
Annexe 6.	Présentation des guides d'entretiens.....	415
Annexe 7.	Tables rondes du projet d'entreprise du groupe Macif.....	427
Annexe 8.	Retranscription de l'entretien de Daniel, délégué national.....	429
Annexe 9.	Exemples de fiches de synthèse des entretiens noyaux.....	443
Annexe 10.	Présentation de la grille de codage détaillée.....	463
Annexe 11.	Valeurs du PEM pour les cases en attraction.....	465
Annexe 12.	Répartition des sociétaires Macif par catégorie et par décennie d'adhésion.....	466
Annexe 13.	Faits marquants et conditions d'apparition de la valeur de lien pour les 41 entretiens codés.....	467
Annexe 14.	Extraits : Projet mutualiste et Charte de partenariat.....	474
Annexe 15.	Communication presse de la GMF.....	475

## ***TABLE DES ILLUSTRATIONS***

Figure 1: Généalogie des innovations marketing B to C (Cova et Louyot-Gallicher, 2006: 11).....	116
Figure 2: Les éléments fondamentaux du système de servuction, Eiglier et Langeard, 1987 .....	142
Figure 3 : Processus de choix d'une perspective épistémologique .....	168
Figure 4: Le groupe Macif et ses filiales .....	188
Figure 5 : La gouvernance du groupe Macif .....	190
Figure 6 : Etapes de l'expression des "vœux" .....	191
Figure 7: Composition du groupe exploratoire.....	213
Figure 8 : Présentation du processus de double analyse .....	224
Figure 9 : Synthèse de la démarche de codage .....	239
Figure 10 : répartition des entretiens, par tranche de % caractères codifiés .....	241
Figure 11 : Comparaison des termes "relation" et "lien" .....	262
Figure 12. Modèle de la valeur de lien pour l'entreprise d'assurance mutualiste.....	336
Figure 13: Présentation schématique de la typologie de Rémy et de son extension .....	342
Figure 14: Liens dans l'univers mutualiste .....	346
Figure 15 : Liens dans l'univers capitaliste.....	346

## ***LISTE DES TABLEAUX***

Tableau 1: Vision synthétique comparative de deux cultures (Adapté de Gille, 2006 :13) .....	69
Tableau 2: Typologie de la valeur consommateur d'après Holbrook (1999).....	72
Tableau 3: Typologie synthétique des composantes de la valeur, d'après Aurier et al. (2004 : 7) .....	73
Tableau 4 : Synthèse comparative des trois approches de la valeur (adaptée de Mencarelli, 2005) .....	74
Tableau 5: L'échange économique et l'échange social (Belk et Coon, 1993 : 403).....	89
Tableau 6 : Récapitulatif des travaux menés sur la valeur de lien à partir de la sociologie du don .....	92
Tableau 7 : Récapitulatif des travaux menés sur la valeur de lien dans le champ de la recherche sur le consommateur.....	97
Tableau 8: Récapitulatif des études menées sur la valeur de lien en marketing.....	101
Tableau 9: Les conditions de l'expérience de consommation (adapté de Edgell et al., 1997, <i>in</i> Carù et Cova, 2006: 107).....	128
Tableau 10 : Typologie des services de liens (Rémy, 2000).....	148
Tableau 11 : Déterminants des deux analyses de contenu réalisées (adaptés de Bergadàa, 2006b).....	228
Tableau 12: Répartition des 49 entretiens réalisés par région et par catégorie de répondants .....	229
Tableau 13: Répartition des 41 entretiens codés par catégorie de répondant et par région.....	230
Tableau 14: Répartition des 18 « entretiens noyaux » par catégorie de répondant et par région .....	231
Tableau 15 : tranche de % caractères codifiés, par cible de répondants.....	241
Tableau 16: Synthèse de l'analyse de contenu thématique : tableau des corrélations .....	245
Tableau 17: Origine de l'adhésion.....	246
Tableau 18 : Ancienneté des assurés dans notre échantillon.....	247
Tableau 19: Catégories socioprofessionnelles des assurés.....	248
Tableau 20: Statistiques sur l'occurrence du terme « sinistre » pour chaque modalité de cible .....	250
Tableau 21 : Sinistre / profil d'assuré .....	251
Tableau 22 : Type de sinistre / profil d'assuré.....	251
Tableau 23 : Gravité du sinistre .....	251
Tableau 24 : Satisfaction retirée de la résolution du sinistre.....	251
Tableau 25: Statistiques afférentes au terme « confiance », pour chaque modalité de cible.....	257
Tableau 26: Typologie des liens en nombre d'occurrences en fonction de la cible.....	259
Tableau 27 : Statistiques l'occurrence du terme « relation » pour chaque modalité de cible.....	262
Tableau 28: Statistiques l'occurrence du terme « lien » pour chaque modalité de cible.....	262
Tableau 29: Statistiques sur l'occurrence du terme « communauté » pour chaque modalité de cible .....	264

---

Tableau 30: Statistiques sur l'occurrence du terme « mutualisme » pour chaque modalité de cible.....	266
Tableau 31: Statistiques sur l'occurrence du terme « valeurs » pour chaque modalité de cible.....	266
Tableau 32 : Vote aux élections / catégorie de répondants.....	268
Tableau 33 : Statistiques sur l'occurrence du terme « démocratie » pour chaque modalité de cible.....	268
Tableau 34: Statistiques sur l'occurrence du terme « sociétaire » pour chaque modalité de cible .....	269
Tableau 35: Statistiques sur l'occurrence du terme « client » pour chaque modalité de cible .....	269
Tableau 36: Statistiques sur l'occurrence du terme « solidarité » pour chaque modalité de cible .....	270
Tableau 37 : Conditions de révélation de la valeur de lien : Tableau synthétique concernant les assurés (25 sociétaires, élus, clients des filiales).....	278
Tableau 38 : Condition de révélation de la valeur de lien : tableau synthétique portant sur les salariés (16 salariés, réseau et service après vente) .....	279
Tableau 39: Glissement de perspective sur la valeur de lien dans le cadre marchand.....	339
Tableau 40 : Extension de la typologie de Rémy (2000).....	343
Tableau 41: Typologie de la valeur pour le consommateur (Holbrook ,1999).....	350



# ***ANNEXES***



## Annexe 1. Poids de l'économie sociale et solidaire en France en 2006

Ce secteur représente 11% du PIB<sup>183</sup> et 12% de l'emploi avec près de 2 millions de salariés et environ 1 million équivalent temps plein au titre du bénévolat et du volontariat<sup>184</sup>. 5000 entreprises « solidaires » (entreprises d'insertion, commerce équitable ...) représentent 70 000 emplois

Dans le secteur de l'économie sociale, 200 000 établissements emploient 2,1 millions de salariés en 2006, soit 10% de l'ensemble des salariés.

Avec 1,7 million de salariés, les associations sont le principal employeur de ce secteur. Les trois quarts des salariés de l'économie sociale travaillent au sein d'associations, pour un total de 7,6 % de l'emploi salarié total (privé et public). Les salaires y sont en moyenne plus faibles puisqu'ils ne représentent que 5,7 % de la masse salariale totale. Avec 80% des salariés, les associations sont le principal employeur<sup>185</sup>. Il se crée environ 70 000 associations chaque année. 85% des associations ne disposent d'aucun salarié.<sup>186</sup>

En 2006, l'économie sociale représente 9,8 % de l'emploi salarié national hors agriculture, et 8 % de la masse salariale. Sur les 22 millions de salariés que compte le pays, 2,1 millions travaillent dans ce secteur et sont employés dans 203 000 établissements (cf. tableau ci-dessous) :

	Effectifs au 31/12/2006	Nombre d'établissements employeurs
Coopératives	295 000	22 000
Mutuelles (1)	117 000	7 000
Associations	1 676 000	173 000
Fondations	58 000	1 000
<b>Total</b>	<b>2 146 000</b>	<b>203 000</b>

(1) Les mutuelles du GEMA emploient 35 300 salariés sur 50 entreprises adhérentes.

Parmi les 100 plus grosses entreprises appartenant à l'économie sociale, 45 sont des coopératives (Coopérative atlantique, Banque populaire, etc.), 11 sont des mutuelles (Mgen, Macif, etc.), 36 sont des associations (Croix rouge française, Association des paralysés de France, etc.) et 8 des fondations. Par rapport aux autres entreprises, elles sont de plus petite taille et mieux réparties sur le territoire : seules 3 d'entre elles appartiennent aux 100 plus importantes entreprises employeuses de France et uniquement un quart des 100 plus gros employeurs de l'économie sociale ont leur siège en Île-de-France.

<sup>183</sup> Source : Diies et Ceges (Conseil des entreprises, employeurs et groupements de l'économie sociale) in Seghers V. ; Allemand S. (2007) « L'audace des entrepreneurs sociaux », Editions Autrement.

<sup>184</sup> Ibid.

<sup>185</sup> Source : [http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref\\_id=ip1224](http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=ip1224).

<sup>186</sup> Bazin C., Malet J. (dir) (2009) « La France Bénévole » - Lextenso Editions.

---

## Annexe 2. Codes encadrant la profession d'assureur en France

En France, trois codes encadrent la profession d'assureur<sup>187</sup> :

- **Le code des assurances** régleme les sociétés anonymes et les sociétés d'assurance mutuelles qui sont soumises aux mêmes exigences en matière de solvabilité. Elles sont membres de la Fédération Française des Sociétés d'Assurance hormis les mutuelles sans intermédiaires (MSI) comme la Macif, la Maif ou la Maaf (dont beaucoup sont domiciliées à Niort), qui sont réunies au sein du Groupement des Entreprises Mutuelles d'Assurances (GEMA).
- **Le code de la mutualité** concerne les sociétés mutuelles d'assurance. Les quelque 2400 mutuelles relevant de ce code ont des statuts divers mais elles proposent des compléments ou remboursement de la sécurité sociale. Elles sont regroupées au sein de la Fédération Nationale de Mutualité Française (FNMF) et leur gestion est surveillée par l'ACAM (Autorité de Contrôle des Assurances et des Mutuelles).
- **Le code de la prévoyance** qui régit les institutions créées en 1945. Ces organisations gèrent les compléments santé, le décès, l'invalidité et l'incapacité des travailleurs ainsi que les systèmes de retraite supplémentaires. La gouvernance des IP accueille à la fois des employeurs et des salariés.

---

<sup>187</sup> Source : Wight Consulting (janvier 2009 : 145).

## Annexe 3. Evolution des SAM sur le marché de l'assurance et de l'économie sociale

### Le rôle croissant joué par les mutuelles sans intermédiaires dans l'assurance de dommages<sup>188</sup>

Une des caractéristiques du marché français est la part croissante prise par les mutuelles sans intermédiaires (MSI) sur le marché de l'assurance dommages. Elles sont ainsi passées de 44 % du marché de l'automobile en 1987 à 50 % en 1996.

Grâce à un réseau de distribution intégrée facile d'accès, à un fonds de commerce très solide et à des coûts maîtrisés ne supportant pas l'exigence du rendement minimal de fonds propres, les MSI proposent en effet des tarifs inférieurs de 25 à 30 % à ceux des sociétés traditionnelles, ce qui gêne les entreprises classiques, françaises et étrangères.

Le tableau ci-après illustre la progression de leurs parts de marché depuis dix ans. Cette ascension s'est faite essentiellement au détriment des agents généraux d'assurance.

**Evolution des parts de marché dans l'assurance de dommages**

	1989	1991	1995	1996	1997
Guichets*	-	1	4	5	6
Agents généraux	48	46	40	39	37
Courtiers	17	18	20	19	19
Salariés	4	4	4	4	3
Sociétés sans intermédiaires	28	28	29	31	32
Vente directe et autres	3	3	3	2	3

\*Guichets des établissements de crédit, de La Poste et du Trésor

Les sociétés d'assurance mutuelle membres du GEMA (Groupement des entreprises mutuelles d'assurance) viennent ainsi de dépasser le seuil de 20 % du marché de l'assurance dommages et de responsabilité. Elles regroupent 15 millions de sociétaires (400 000 nouveaux sociétaires en 1997) et gèrent 120 milliards de francs d'actifs. Leur part de marché en assurance auto est de 32 %. Leur taux moyen de frais généraux en 1996 était de 21,8 %, très inférieur à la moyenne du marché qui était de 26,3 %.

La MACIF est le premier assureur français auto avec une couverture de 4,7 millions de véhicules, soit 16 % du parc automobile français.

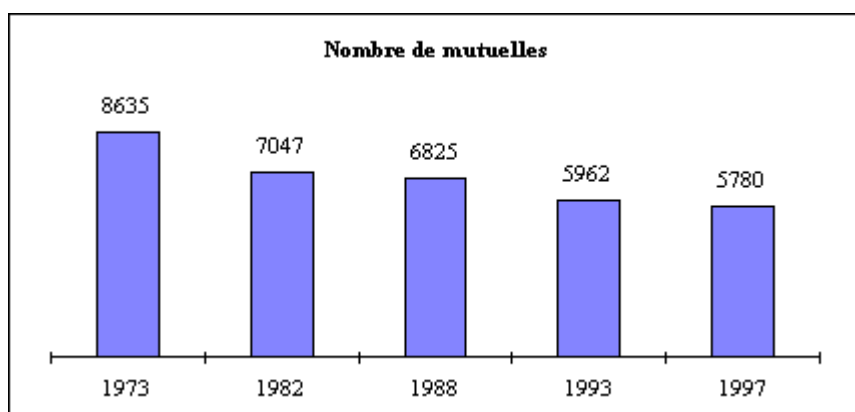
<sup>188</sup> Source : <http://www.senat.fr/rap/r98-045/r98-0458.html>

### **Une concurrence accrue sur le segment de la protection complémentaire maladie**<sup>189</sup>

Le marché de l'assurance maladie complémentaire représentait ainsi un volume d'affaires de 81 milliards de francs en 1996, soit 11,5 % du total des dépenses de santé. Ces dépenses, estimées à 705 milliards de francs, sont financées à 73 % par la sécurité sociale (un des plus faibles taux d'Europe), une part de 15 % restant à la charge des ménages ou de l'Etat.

De même, les mutuelles ont vu leur activité se renforcer au cours des années quatre-vingt : en matière de soins, qui constituent 93 % de leur activité, alors que la consommation médicale a augmenté de 48 % entre 1980 et 1990 et les remboursements de la Sécurité sociale de 44 %, les remboursements mutualistes se sont accrus de 82 %.

Ces évolutions se sont traduites par des restructurations importantes dans le secteur mutualiste. Le graphique ci-après illustre le mouvement de fusion et de dissolution qui a affecté ce secteur depuis vingt ans. Ce sont en effet près de 2.700 sociétés mutualistes qui ont disparu entre 1973 et 1993.



Aujourd'hui, les 5.780 mutuelles du code de la mutualité détiennent 61,66 % marché de la protection sociale complémentaire contre 29,6 % pour les assureurs du code des assurances et 8,7 % pour les institutions de prévoyance.

La concurrence se traduit également par des incursions de chaque secteur institutionnel dans les autres : par exemple, création d'une mutuelle ou d'une institution de prévoyance par une société d'assurance ou inversement.

<sup>189</sup> Source : <http://www.senat.fr/rap/r98-045/r98-045.html>.

## Annexe 4. Tableau des dimensions de la valeur de consommation d'Holbrook (1999) et leur signification

Dimensions de la valeur		Signification
<i>EXTRINSEQUE</i>	<i>L'efficience</i>	La valeur résulte d'une utilisation active du produit ou de l'expérience de consommation considérée comme le moyen de réaliser un objectif personnel. C'est le traditionnel rapport qualité/prix des produits vendus qui est mobilisé pour évaluer l'efficience.
	<i>L'excellence</i>	Elle se mesure à l'aune de la qualité potentielle d'un concept commercial, de l'efficacité de son l'offre, de l'expérience, à servir comme moyen à réaliser un objectif personnel. Avec l'excellence la consommation doit fournir des potentialités plus que des performances réellement utilisées ou vérifiées par le client.
	<i>Le statut</i>	La composante statut évoque le fait que la consommation est utilisée comme un langage qui contribuera à construire l'identité de l'individu, et à satisfaire certaines fins orientées vers autrui.
	<i>L'estime</i>	La consommation permet l'acquisition ou la possession de produits qui auront un impact sur les autres ; dans ce cas le matérialisme est au cœur du processus.
<i>INTRINSEQUE</i>	<i>Le jeu</i>	Correspond à la valeur résultant de la manipulation active de l'offre, considérée comme une source de plaisir pour l'individu.
	<i>L'esthétique</i>	Il s'agit d'une appréciation personnelle et passive d'un objet ; autrement dit la consommation met en exergue des qualités de beauté et de design du produit.
	<i>L'éthique</i>	Ce sont les notions de justice, de morale et de vertu qui sont visées dans la consommation. Il peut s'agir d'une consommation altruiste par exemple (cf. le commerce équitable).
	<i>La spiritualité</i>	Cette valeur est proche de la précédente en ce sens que l'on reste dans une orientation vers les autres, et c'est l'existence de cet autre qui est en quelque sorte idéalisé (Brown, 1999).

## Annexe 5. Echantillon de l'étude exploratoire (analyse comparative « valeur client »- « valeur sociétariaire »)

Afin d'apprécier les différences de maturité des modèles de CRM, et en vue d'obtenir différents points de vue de l'approche de la « valeur client », nous avons interrogé deux catégories d'entreprises : des entreprises mutualistes et des entreprises de capitaux, dans des secteurs non limités aux activités banques et assurances.

Ces entreprises se répartissent de la manière suivante :

- Entreprises constitutives de l'économie sociale (12, dont 2 suédoises, 1 canadienne)
- Entreprises de capitaux (4)
- Société de conseil (1)

Le tableau ci-dessous présente les entreprises interrogées, par secteur d'activité, et les raisons qui ont motivé cette sélection :

Secteurs		Justifications
<b>1. Entreprises mutualistes - France</b>		
Assurances	Maaf Maif Matmut GMF Assurances	Concurrent direct - stratégie conquérante Profil de sociétariat relativement homogène Stratégie de développement Discours mutualiste
Banques Coopératives	Crédit Mutuel Crédit Agricole (+Pacifica) Caisses d'Epargne	Deux profils de clients N°1 de la bancassurance - Stratégie de communication axée autour de "La relation durable" Partenariat avec la Macif - Deux profils de clients
Coopératives	Cheques Déjeuner	Approche marketing clients dynamique
<b>2. Entreprises mutualistes - Etranger</b>		
Coopératives de services financiers	Caisse Desjardins (Canada)	Réferent dans le monde mutualiste (5 millions de membres versus population au Canada : 7 millions)
Assurances	Folksam (Suède) Länsförsäkringar (Suède)	Système de CRM avancé - Relations Macif Structure proche de la Macif - Système de CRM opérationnel
<b>3. Entreprises de capitaux - France</b>		
Tourisme Agro-alimentaire Téléphonie Assurances Conseil	Club Méditerranée Danone Orange Axa Acxiom	Marketing relationnel développé 2ème génération de CRM (fusion FT) Initiation d'un des plus gros projets de CRM en France Leader de l'hébergement et de la gestion de bases de données

En termes de profil, les *experts* interrogés appartiennent aux :

- Direction Marketing/ Communication /études (11),
- Direction CRM (5),
- Direction Commerciale / Relations Clientèle (3),
- Direction Développement (3),
- Direction Générale (1)
- Conseil d'Administration (Maif).

## Annexe 6. Présentation des guides d'entretiens

### 1) GUIDE D'ENTRETIEN SOCIETAIRE MACIF

#### Présentation

Bonjour,

Je suis Chargée de recherche au sein de *Campus Macif* – L'université du groupe Macif, au sein de laquelle j'effectue ma thèse dans le cadre d'un partenariat entre *Campus Macif* et l'Ecole Centrale de Paris. Mon sujet de thèse, en lien avec les activités du groupe Macif, porte sur l'étude des relations entre les sociétaires et le groupe Macif.

Plus spécifiquement, l'entretien que je souhaite avoir avec vous aujourd'hui est destiné à recueillir votre opinion concernant votre vécu avec le groupe Macif, à savoir comprendre la façon dont vous « vivez le lien » dans le cadre de la gestion de votre contrat, ainsi que la place des valeurs mutualiste dans votre vie d'assuré, et connaître les événements qui vous ont marqué.

Dans ce cadre, je souhaiterais vous poser quelques questions. Avez-vous un moment à m'accorder (durée approximative de l'entretien : 45 minutes) ?

#### Préalables à l'entretien

Je tiens à vous confirmer que cet entretien est strictement confidentiel et anonyme. Les résultats de cette étude seront valorisés par *Campus Macif*. Afin de garantir une restitution exacte des informations échangées lors de notre entretien et afin d'en optimiser l'exploitation, je souhaiterais l'enregistrer, cela vous dérange t'il ?

Date :

Lieu :

Durée :

#### Fiche d'identité personne interviewée

♦ **Région :**

♦ **Sexe :**

♦ **Profil :**

[...] Délégué

( ) régional

( ) national

[...] Simple sociétaire

[...] Sociétaire bénéficiant d'une action de solidarité Macif : (...) Sourd – (...) Fonso – (...)

Prestation chômage

#### A) Thème 1 : Circonstance d'adhésion et nature du lien

1. Pouvez-vous s'il vous plait me dire depuis quand vous êtes sociétaire Macif ?



2. Avez-vous toujours été assuré à la Macif ?
    - Si oui, pourquoi ?
    - Si non, où étiez-vous assuré avant et pourquoi avez-vous décidé de changer de compagnie d'assurance ?
  3. Comment êtes-vous rentré en contact avec le groupe Macif ?
    - *Lien familial (un membre de la famille est déjà sociétaire)*
    - *Lien de proximité (amis, sociétaires Macif)*
    - *La facilité d'accès du bureau*
    - *Lien politique / syndical*
    - *Publicité*
    - *Autres : ...*
- } Spontané
4. Combien, et quels type de contrats détenez-vous ?
    - *Véhicule*
    - *Habitation*
    - *Prévoyance et Santé*
    - *Loisirs*
    - *Epargne*
    - *Crédit (Auto / Habitation)*
  5. Avez-vous des contrats chez d'autres assureurs ?
    - *Si oui, Pourquoi ?*
    - *Quels contrats ? Dans quelles compagnies d'assurance ? Comment ça se passe ?*

## **B) Thème 2 : Expérience du lien, attachement aux valeurs mutualistes**

6. Pouvez-vous s'il vous plait me parler de la façon dont ont évolué vos relations avec le groupe Macif ?
  - *Dans la fréquence et la nature de la souscription des contrats*
  - *Dans le rapprochement avec votre Délégué Régional (dans quel cadre : contrat, doléance ...)*
  - ...

### ⇒ Questions spécifiques pour les Délégués

- 6.1. Pouvez-vous s'il vous plait m'expliquer les raisons pour lesquelles vous avez voulu être Délégué Régional et la manière dont vous avez été élu ?
- 6.2. Pouvez-vous me parler de votre implication dans votre région (*participation aux assemblées régionales ...*)? Quel est votre « quotidien » en tant que militant ? Quelles sont les décisions marquantes auxquelles vous avez participé ?
- 6.3. Etes-vous seulement représentant des consommateurs ou votre engagement va-t-il au-delà ? Pouvez-vous m'en parler ?

7. Comment se sont passées vos dernières relations avec le groupe Macif, quelles satisfactions et quelles difficultés avez-vous éprouvé ?
8. Sous quelle forme se sont déroulés ces contacts/relations ?
  - *Face à face*
  - *Téléphone*
  - *Internet*
  - *Assemblées régionales*
  - *Autres : ...*
9. Quelle forme de contact privilégiez-vous et pourquoi ?
10. Y a-t-il des événements qui vous ont marqué, que ce soit dans le cadre du contrat ou en dehors du contrat ? Pouvez-vous s'il vous plait me les citer et m'expliquer en quoi ils ont été marquants ?
11. Quel bon souvenir garderez-vous d'une relation, d'un événement ... avec le groupe Macif ? Pourquoi ?
12. Avez-vous déjà rencontré des difficultés avec le groupe Macif ?
  - Si oui, Comment le groupe Macif les a-t-il réglé (si il les a réglé) ? : Avez-vous été satisfait de la solution apportée par le groupe Macif à votre problème ? (*i.e. qu'est-ce qui vous a plus (ou déplu) dans la manière d'aborder et de traiter votre problème ?*)
  - Et comment cela s'est-il ensuite traduit dans votre rapport / relation à l'entreprise (*i.e. en termes d'attachement, de confiance? ...*)
13. Comment évaluez-vous les relations que vous aviez avec le groupe Macif avant la survenue de cette première difficulté ?
  - ➔ Evaluation sur l'échelle d'intensité suivante :
  - [...] Excellentes
  - [...] Très bonnes
  - [...] Plutôt bonnes
  - [...] Moyennes
  - [...] Plutôt mauvaises
  - [...] Mauvaises
  - [...] Extrêmement mauvaises

### C) Thème 3 : Qualité et perception du lien (avec la Mutuelle et les autres sociétaires)

14. Comment qualifieriez-vous la nature des relations que vous avez aujourd'hui avec le groupe Macif ?

(Plusieurs réponses possibles) :

- *proche – distante*
- *forte – faible*
- *riche – pauvre*
- *bonne – mauvaise – neutre*
- *contractuelle/ commerciale*
- *affective*
- *de confiance*
- *socialisante*
- *politique*
- *éthique*
- ...

*Laisser parler spontanément le sociétaire. Ces qualificatifs sont destinés à l'aider à clarifier sa*

15. Etes-vous satisfait(e) de vos relations avec le groupe Macif ?

- *Si oui, pourquoi ?*
- *Si non, que faudrait-il faire pour améliorer la qualité des relations*

16. Avez-vous des attentes particulières concernant vos relations avec le groupe Macif ?

- *Informations (davantage ou différentes)*
- *Relationnel (de quelle manière devrait-il se manifester?: Atmosphère point de vente ?Recontact Macif ?Echange avec les délégués...)*
- *Communications (à renforcer ?, à minorer ?)*
- *Avantages personnalisés (compte-tenu de l'ancienneté et/ou du niveau de sinistre)*
- ...

17. Que pensez-vous de la dernière campagne de communication du groupe Macif « La solidarité est une force » ?

- *La Macif, d'après-vous traduit-elle dans ses actions cet engagement ? Pouvez-vous me donner des exemples ?*
- *En tant que sociétaire Macif, vous sentez-vous proche de cette valeur qu'est la solidarité ? (i.e. est-ce un motif d'attachement, de confiance, de fidélité au groupe Macif ?)*

18. D'après vous, comment les autres sociétaires parlent, perçoivent le groupe Macif ? Et d'après vous quel(s) type(s) de relations entretiennent-ils avec le groupe Macif ?

19. Pour terminer, pourriez-vous s'il vous plait me dire si vous avez voté aux dernières élections, et pourquoi ?

OUI [...] NON [...]

- *Pourquoi ?*

Si cela ne vous dérange pas, pouvez-vous s'il vous plait m'indiquer :

La tranche d'âge dans laquelle vous vous situez :

- 
- Moins de 25 ans
  - 25 - 34 ans
  - 35 - 49 ans
  - 50-64 ans
  - 65 ans et plus

La CSP qui caractérise le mieux votre profession :

- Agriculteurs exploitants
- Artisans, commerçants, chefs d'entreprise
- Cadres, professions libérales, professions intellectuelles ou artistiques
- Professions intermédiaires, techniciens, professeurs des écoles, clergé
- Employés, agents de la fonction publique, policiers, militaires
- Ouvriers, chauffeurs
- Retraités
- Autres personnes sans activités professionnelles. *Préciser :*

**Je vous remercie pour votre collaboration.**

## **2) GUIDE D'ENTRETIEN RESEAU (Conseiller – Téléconseiller) MACIF**

### **Présentation**

Bonjour,

Je vous contacte de la part de XXX, Directeur Régional Macif.

Je suis Chargée de recherche au sein de *Campus Macif* – L'université du groupe Macif, au sein de laquelle j'effectue une thèse de doctorat dans le cadre d'un partenariat entre *Campus Macif* et l'Ecole Centrale Paris. Celle-ci est consacrée à l'étude des relations entre les sociétaires et le groupe Macif.

Compte tenu de votre position privilégiée dans l'organisation je souhaite m'entretenir avec vous pour recueillir votre opinion votre vécu relationnel avec vos sociétaires, à savoir comprendre la façon dont vous vivez et gérez le lien dans le cadre de la gestion du contrat, connaître les types de problèmes que vous rencontrez, la place et la représentation des valeurs mutualiste pour vous et vos assurés, et connaître les événements qui vous ont marqué.

Dans ce cadre, je souhaiterais vous poser quelques questions. Avez-vous un moment à m'accorder (durée approximative de l'entretien : 45 minutes) ?

Pouvez-vous s'm'accorder un entretien d'une durée approximative de 45 minutes pour répondre aux questions détaillées ci-dessous ?

### **Préalables à l'entretien**

Je tiens à vous confirmer que cet entretien est strictement confidentiel et anonyme. Les résultats de cette étude seront valorisés par *Campus Macif*. Afin de garantir une restitution exacte des informations échangées lors de notre entretien et afin d'en optimiser l'exploitation, je souhaiterais l'enregistrer, cela vous dérange t'il ?

**Date :**

**Lieu :**

**Durée :**

**Taille du site :**

### **Fiche d'identité personne interviewée**

- ♦ **Région :**
- ♦ **Sexe :**
- ♦ **Conseiller Réseau :**      **Point d'Accueil Physique [...]** **Point d'Accueil Téléphonique [...]**

### **A) Thème 1 : Expérience du lien**

1. Depuis quand exercez-vous votre fonction ?
2. Pourriez-vous m'expliquer en quoi consiste votre fonction ?
3. Pouvez-vous me lister tous les types d'occasions de contacts que vous gérez au quotidien ?

- Contrat (souscription – résiliation)
- Informations (de quelle nature ?)
- Service (de quelle nature ?)
- Satisfactions (lesquelles ?)
- Insatisfactions (lesquelles ?)
- Autres : ...

4. Plus précisément, comment gérez-vous les relations avec les sociétaires (en termes de procédures, de comportement, perceptions ...) ? En quoi votre activité contribue-t-elle à créer du lien ?

5. D'après vous, quelle(s) forme(s) de contacts privilégient les sociétaires ?

- *Face à face*
- *Téléphone*
- *Autres : ....*

6. Pensez-vous qu'il y ait des formes de contact privilégiées par les sociétaires en fonction de la nature de la demande ou de leur ancienneté ?

7. Y a-t-il des situations dans lesquelles vous considérez que vous avez à faire à un « client » et d'autres situations à un « sociétaire » ? Si oui, lesquelles sont-elles, et pourquoi ?

8. Y a-t-il des situations dans lesquelles vous avez eu l'impression d'avoir bien fait votre travail ? Si oui, pouvez-vous m'en parler ?

9. Comment qualifieriez-vous les relations que vous entretenez avec vos sociétaires ?

Commerciales / contractuelles

- Professionnelles (détaillez)
- Proches (en connaissez-vous personnellement ?)
- Autres : ...

10. Vous arrive-t-il de rencontrer des sociétaires en dehors de votre activité professionnelle ? Pouvez-vous m'en dire un peu plus...

## **B) Thème 2 : Gestion des conflits**

11. Y a-t-il des événements ou incidents qui vous ont marqué ? Pouvez-vous s'il vous plaît m'en parler et m'expliquer en quoi ils ont été marquants ? Quelles en ont été les conséquences ?

12. Quels sont les problèmes que vous rencontrez le plus fréquemment ? Pensez-vous les avoir bien résolus ?

13. D'après vous quel impact a eu la résolution de ces problèmes sur la satisfaction du sociétaire vis-à-vis du groupe Macif (i.e. en termes de confiance, d'attachement, ...) ?

## **C) Thème 3 : Qualité et force du lien - perception et représentation des valeurs mutualistes**

14. D'après-vous pour quelles raisons les sociétaires restent fidèles au groupe Macif ?

15. D'après vous, quel type de relations entretiennent aujourd'hui les sociétaires avec le groupe Macif ?

(Plusieurs réponses possibles)

- 14. *proche – distante*
- 15. *forte – faible*
- 16. *riche – pauvre*
- 17. *bonne – mauvaise – neutre*
- 18. *contractuelle/commerciale*
- 19. *affektive*
- 20. *de confiance*
- 21. *politique*
- 22. *éthique*
- 23. ...

*Laisser parler spontanément le conseiller. Ces qualificatifs sont destinés à l'aider à clarifier sa*

16. Pensez-vous que les sociétaires soient satisfaits des relations qu'ils ont avec le groupe Macif ?

*-Si oui, pourquoi ?*

*-Si non, que faudrait-il faire, d'après vous pour améliorer la qualité des relations*

17. Quels sont d'après vous les points forts du groupe Macif en matière de relations avec ses sociétaires ?

18. Que pensez-vous de la dernière campagne de communication du groupe Macif « La solidarité est une force » ?

*- La Macif, d'après-vous traduit-elle dans ses actions cet engagement ? Pouvez-vous me donner des exemples ?*

*- D'après vous, est-ce une valeur mobilisatrice pour les sociétaires actuels, et pour les prospects ?*

*- Vous sentez-vous proche de cette valeur qu'est la solidarité ? Pourquoi ?*

19. Connaissez-vous, ou avez-vous connu, d'autres façons de considérer le client, d'autres types d'approches de la relation client ? Si oui, pouvez-vous me faire part de cette expérience ?

20. Pour terminer, pourriez-vous s'il vous plait, me dire si vous êtes sociétaire Macif ? Pourquoi ?

OUI [...] NON [...]

*Pourquoi ?*

**Je vous remercie pour votre collaboration.**

### 3) GUIDE D'ENTRETIEN CLIENT FILIALES

#### Présentation

Bonjour,

Je suis Chargée de recherche au sein de *Campus Macif* – L'université du groupe Macif, au sein de laquelle j'effectue ma thèse dans le cadre d'un partenariat entre *Campus Macif* et l'Ecole Centrale de Paris. Mon sujet de thèse, en lien avec les activités du groupe Macif, porte sur l'étude des relations entre les sociétaires et le groupe Macif.

Plus spécifiquement, l'entretien que je souhaite avoir avec vous aujourd'hui est destiné à recueillir votre opinion concernant votre vécu avec le groupe Macif, à savoir comprendre la façon dont vous « vivez le lien » dans le cadre de la gestion de votre contrat, ainsi que la place des valeurs mutualiste dans votre vie d'assuré, et connaître les événements qui vous ont marqué.

Dans ce cadre, je souhaiterais vous poser quelques questions. Avez-vous un moment à m'accorder (durée approximative de l'entretien : 45 minutes) ?

Dans ce cadre, je souhaiterais vous poser quelques questions. Avez-vous un moment à m'accorder (durée approximative de l'entretien : 45 minutes) ?

#### Préalables à l'entretien

Je tiens à vous confirmer que cet entretien est strictement confidentiel et anonyme. Les résultats de cette étude seront valorisés par *Campus Macif*. Afin de garantir une restitution exacte des informations échangées lors de notre entretien et afin d'en optimiser l'exploitation, je souhaiterais l'enregistrer, cela vous dérange t'il ?

Date :

Lieu :

Durée :

#### Fiche d'identité personne interviewée

- ◆ **Région :**
- ◆ **Filiale :**
- ◆ **Sexe :**
- ◆ **Profil :**

#### A) Thème 1 : Circonstance d'adhésion et nature du lien

1. Pouvez-vous s'il vous plaît me dire depuis quand vous êtes client Macilia/ Mutavie?

2. Comment êtes-vous rentré /dans quelles conditions / en contact avec Macifila / Mutavie?

*Lien familial (un membre de la famille est déjà sociétaire)*

*Lien de proximité (amis, sociétaires Macif)*

*La facilité d'accès du bureau*

*Lien politique / syndical*

*Publicité*

*Autres : ...*

} Spontané



3. Avez-vous des contrats Macifilia/Mutavie et Macif ? Si oui quels types de contrats avec quelle entreprise ?

*Véhicule*  
*Habitation*  
*Prévoyance et Santé*  
*Loisirs*  
*Epargne*  
*Crédit (Auto / Habitation)...*

4. Qu'est-ce que c'est pour vous le groupe Macif ? Qu'est-ce que ça représente pour vous d'appartenir à l'une des filiales du groupe Macif ?

5. Identifiez-vous une différence dans les relations avec le Groupe entre l'intermédiaire du réseau Macif ou du réseau spécifique Macifilia ? (un point de non qualité peut être la spécificité et le périmètre de compétence de chaque réseau..)

## **B) Thème 2 : Expérience du lien, attachement aux valeurs mutualistes**

6. Comment se sont passé vos dernières relations avec Macifilia/Mutavie, quelles satisfactions et quelles difficultés avez-vous éprouvé ?

7. Sous quelle forme se sont déroulés ces contacts/relations ?

*Face à face*  
*Téléphone*  
*Internet*  
*Assemblées régionales*  
*Autres : ...*

8. Quelle forme de contact privilégiez-vous et pourquoi ?

9. Y a t-il des évènements qui vous ont marqué, que ce soit dans le cadre du contrat ou en dehors du contrat ? Pouvez-vous s'il vous plaît me les citer et m'expliquer en quoi ils ont été marquants ?

10. Quel bon souvenir garderez-vous d'une relation, d'un événement avec Macifilia/Mutavie ? Pourquoi ?

11. Avez-vous déjà rencontré des difficultés avec Macifilia/Mutavie ?

Si oui, Comment Macifilia les a t'elle réglé (si elle les a réglé) ? : Avez-vous été satisfait de la solution apportée par Macifilia à votre problème? (*i.e. qu'est-ce qui vous a plus (ou déplu) dans la manière d'aborder et de traiter votre problème ?*)

Et comment cela s'est-il ensuite traduit dans votre rapport / relation à l'entreprise (*i.e. en termes d'attachement, de confiance? ...*)

**C) Thème 3 : Qualité et perception du lien (avec la Mutuelle et avec les autres sociétaires)**

12. Comment qualifieriez-vous la nature des relations que vous avez aujourd'hui avec Macifilia /Mutavie ?

(Plusieurs réponses possibles) :

*proche – distante*  
*forte – faible*  
*riche – pauvre*  
*bonne – mauvaise – neutre*  
*contractuelle/ commerciale*  
*affective*  
*de confiance*  
*sociale*  
*politique*  
*éthique*  
*autre...*

*Laisser parler spontanément le sociétaire. Ces qualificatifs sont destinés à l'aider à clarifier sa*

13. Etes-vous satisfait(e) de vos relations avec Macifilia/Mutavie ?

*Si oui, pourquoi ?*

*Si non, que faudrait-il faire pour améliorer la qualité des relations*

14. Avez-vous des attentes particulières concernant vos relations avec Macifilia/Mutavie ?

*Informations (davantage ou différentes)*

*Relationnel (de quelle manière devrait-il se manifester?: Atmosphère point de vente ?Recontact Macif ?)*

*Communications (à renforcer ?, à minorer ?)*

*Avantages personnalisés (compte-tenu de l'ancienneté et/ou du niveau de sinistre)*

*Autres...*

15. Que pensez-vous de la dernière campagne de communication du groupe Macif « La solidarité est une force » ?

*La Macif, d'après-vous traduit-elle dans ses actions cet engagement ? Pouvez-vous me donner des exemples ?*

*En tant que sociétaire Macif, vous sentez-vous proche de cette valeur qu'est la solidarité ? (i.e. est-ce un motif d'attachement, de confiance, de fidélité au groupe Macif ?)*

16. D'après vous, comment les autres clients parlent, perçoivent le groupe Macif ? De même pour Macifilia/Mutavie ?

Si cela ne vous dérange pas, pouvez-vous s'il vous plait m'indiquer :

---

La tranche d'âge dans laquelle vous vous situez :

- Moins de 25 ans
- 25 - 34 ans
- 35 - 49 ans
- 50-64 ans
- 65 ans et plus

La CSP qui caractérise le mieux votre profession :

- Agriculteurs exploitants
- Artisans, commerçants, chefs d'entreprise
- Cadres, professions libérales, professions intellectuelles ou artistiques
- Professions intermédiaires, techniciens, professeurs des écoles, clergé
- Employés, agents de la fonction publique, policiers, militaires
- Ouvriers, chauffeurs
- Retraités
- Autres personnes sans activités professionnelles. *Préciser :*

**Je vous remercie pour votre collaboration.**

## Annexe 7. Tables rondes du projet d'entreprise du groupe Macif

### I- CONTEXTE

- **Le groupe MACIF élabore son nouveau projet d'entreprise, qui se donne pour ambition d'allier utilité économique et sociétale**, en prenant en compte les mutations de son environnement économique, de la société et les attentes de ses sociétaires.
- Dans ce cadre, le groupe MACIF a ...
  - Conduit une étude prospective visant à élaborer, sur la base d'une vingtaine d'items identifiés à partir d'une réflexion interne, mais aussi de la consultation d'acteurs extérieurs (experts, autres acteurs du monde de l'assurance...) des scénarios prospectifs à un horizon de 15 ans.
  - Mis en place des groupes de travail conduisant leur réflexion sur des thématiques données, à partir de "cahiers d'animation "qui s'appuient sur cette réflexion prospective.
- **Les responsables du groupe MACIF souhaitent également que l'élaboration de ce projet repose sur une parole "vivante" et un débat, dans une logique participative et de construction progressive.**
- Pour cela, le comité de pilotage a souhaité mettre en place la consultation des sociétaires et celle-ci s'est réalisée au travers de l'organisation et l'animation de 6 tables rondes.

### II-OBJECTIFS

- **NOURRIR la réflexion des groupes de travail en leur apportant la vision des sociétaires ...**

DEGAGER l'intérêt et l'importance pour les sociétaires des 3 **pilliers du projet d'entreprise de la MACIF** :

- la relation
- la gouvernance mutualiste
- l'utilité sociale

TESTER la légitimité de la MACIF sur le thème de l'utilité sociale au global (et par enjeu)

IDENTIFIER les actions concrètes pouvant être menées pour matérialiser les 3 domaines

CERNER l'implication et l'engagement dont pourraient faire preuve les sociétaires dans ce projet

ANALYSER les changements (ou l'inertie) de perception de la MACIF au vu de ses actions.

### III- METHODOLOGIE

#### 6 réunions de groupe réalisées à Paris et en province du 26 novembre au 13 décembre

- Des réunions de groupe de **3h30** réunissant 6 à 9 participants chacune, soit au total 48 sociétaires consultés.
- ...auprès de **5 profils de sociétaires...**
  - Un groupe **tous publics** à Paris
  - Un groupe de **seniors** de 60 à 75 ans à Dijon
  - Un groupe de **jeunes** de 25 à 30 ans à Lyon
  - Un groupe de **TNS** (travailleurs non salariés) à Lille
  - Deux groupes de **sociétaires impliqués** (= votants) qui se sont révélés assez différents :
    - un groupe dont les participants témoignaient d'une vraie implication : un vote "par choix" (à Toulouse)
    - et un autre groupe dont l'attitude était assez conformiste : un vote "par devoir" (à Tours).
- ...en s'attachant à varier les situations, au sein de chaque groupe, sur 3 autres critères :
  - **le type de produits détenus** (mono équipés, multi-équipés auto + habitation, et multi-équipés détenant d'autres contrats plus spécifiques tels que prévoyance, épargne...)
  - **l'ancienneté du sociétaire** (nouveau, stabilisé, ancien)
  - **et le lieu d'habitation** (grand urbain, petit urbain + rural)

## Annexe 8. Retranscription de l'entretien de Daniel, délégué national

Région	Nord Pas de Calais
Lieu	Paris 8 <sup>ème</sup> – Rue Moll
Qualité	Délégué National
Contact	Daniel
Date	29 novembre 2006
Durée	53' 53 ''

(Présentation)

JW : Je souhaiterais tout d'abord connaître l'histoire de tes relations avec la Macif, compte-tenu de ton statut de sociétaire « un peu particulier »...

DANIEL : Je suis d'abord un sociétaire, mais qui a pris des responsabilités importantes. C'est dans l'esprit mutualiste puisque les dirigeants élus sont des sociétaires choisis parmi les sociétaires parce qu'ils sont sociétaires et qu'ils sont volontaires pour représenter l'ensemble des sociétaires non seulement vis-à-vis de la MACIF mais aussi pour gérer et diriger la MACIF. C'est ça la particularité. La MACIF n'existe que par ses sociétaires puisque c'est un collectif de sociétaires. La personne morale MACIF est le rassemblement juridique de 4 500 000 sociétaires, mais c'est vrai que ces 4 500 000 sociétaires n'ont pas toujours la perception qu'ils sont la MACIF.

JW : Pourquoi n'ont-ils pas la perception qu'ils sont la MACIF ?

DANIEL : Parce qu'ils sont venus s'assurer, et pour eux, ils sont clients, et peut-être parce qu'on n'a pas pris le temps de leur expliquer ou qu'ils n'ont pas bien vu : ils n'ont pas conscience d'être dans une mutuelle.

Je pense que ce serait merveilleux que dès que quelqu'un passe la porte d'une agence MACIF et qu'il souscrit un contrat, il devienne un sociétaire et qu'on le lui dise. Mais on attache surtout de l'importance au contrat d'assurance qu'il vient de souscrire, et c'est surtout ça sa perception. L'idéal serait d'en faire un sociétaire conscient, cela veut dire qu'il ait vraiment conscience d'être sociétaire d'une mutuelle, c'est-à-dire adhérent en quelque sorte, membre, et que la mutuelle c'est lui avec l'ensemble de ses autres collègues sociétaires.

Les anciens en ont conscience. Quand je rencontre un ancien sociétaire, quand quelqu'un est là depuis trente ou quarante ans, ou même certains depuis la création de la MACIF, et qui dit qu'il est très attaché à sa mutuelle, lui sait ce qu'est une mutuelle. Parce qu'avec le temps, il a pris conscience que ce n'était pas une compagnie d'assurance. S'il était dans une autre assurance, l'assurance ce sont les actionnaires qui ont créé une société dont il est client. Il y a altérité en quelque sorte entre son assureur et lui. La relation est celle d'une personne morale et d'une personne physique, mais qui n'ont pas les mêmes intérêts, mais qui peuvent essayer de se trouver et de se comprendre. La société d'assurance peut très bien avoir un respect de son client et essayer de rendre un service d'assurance autant de qualité qu'une mutuelle. Mais, juridiquement parlant, il y a altérité, alors que normalement dans une mutuelle, ils sont à la fois assureur et assuré, c'est bien cela qu'on dit. En théorie, il n'y a pas altérité : la MACIF c'est eux. Quand ils se tournent vers la

MACIF, la relation est forcément double : en tant qu'assuré c'est la collectivité MACIF qui leur propose, donc il y a une relation d'altérité, mais d'un autre côté ils en sont membres et la MACIF c'est eux, et ils ont quelque chose à leur dire. La relation ne peut pas être tout à fait la même.

C'est la première chose, mais c'est vrai que ce n'est pas évident, sauf pour les plus anciens. On a un peu l'habitude de dire qu'à partir du moment où le sociétaire a voté, il a conscience d'être dans une collectivité un peu particulière puisqu'il vote pour ses représentants. S'il a voté c'est qu'il a conscience qu'on ne vote pas pour des délégués dans une compagnie d'assurance ou à son hypermarché. C'est quand même important. Dans notre région, le Nord Pas-de-Calais, on vote bien. On a 28 % aujourd'hui. On est monté à 32 ou 33 % pendant certaines années et l'on a un peu conscience que les jeunes votent moins et donc il y a toute une action dans les relations d'essayer de rebâtir ce lien d'appartenance.

JW : Que faudrait-il faire concrètement, toi qui a l'occasion de rencontrer des sociétaires ?

DANIEL : Quand on me demande ce que je fais, je dis que je suis président de la MACIF, j'explique que je suis élu. Ils me disent : « Ah, je suis sociétaire ». Dans la région Nord Pas-de-Calais, on a 20 % de taux de pénétration et dans le milieu urbain, on doit être à 30 %. Comme j'habite en milieu urbain, il y a des chances que les personnes que je rencontre me disent : « Oui, c'est mon assureur ». Quelquefois, ils ne comprennent pas que les mutuelles c'est l'occasion. Cela se passe très bien quand ils disent : « C'est vraiment une bonne assurance la MACIF, j'y suis depuis longtemps, vous faites bien les contrats, c'est pas mal, etc. C'est facile d'expliquer que c'est parce qu'on a essayé de bâtir des contrats pour les sociétaires puisque ce sont eux la mutuelle. Par contre, quand ils ont eu un problème, on s'explique et l'on regarde. Oui, on ne peut pas être parfait. On explique qu'il y a une médiation et que le rôle du délégué, le délégué de base comme le président, c'est d'écouter les sociétaires et de regarder si le problème qu'ils ont eu peut être réglé. Si c'est une erreur, il y a une structure de médiation, il ne faut hésiter. On traite environ une centaine de mille de dossiers, il peut y en avoir un certain nombre où cela ne passe pas.

Il peut y avoir une relation humaine et donc on est obligé d'être strict au niveau des règles, mais ensuite on peut avoir une approche plus factuelle et plus équitable, en disant : effectivement, on n'est pas tout à fait dans la règle de nos contrats, mais par assimilation, sans que cela soit injuste vis-à-vis des autres, on peut tenir compte de circonstances particulières.

La relation est souvent bonne et je suis vraiment surpris quand il s'agit de sociétaires qui sont là depuis longtemps, de voir qu'ils sont attachés à la MACIF, quelquefois parce qu'ils voient très bien que c'est une mutuelle, mais parfois il faut leur expliquer un peu. Ils ont peut-être ouvert une fois Tandem ou avant Bonne Route, ils ont lu quelque chose et ils ont voté. Mais, il faut quelquefois expliquer un peu.

JW : Tu parles de sociétaires qui sont là depuis longtemps, mais qu'en est-il des jeunes ?

DANIEL : On a toujours donné une priorité aux enfants de sociétaires, mais on est aussi attractifs pour les autres. On est sans doute la région la moins sévère à l'adhésion des jeunes, parce qu'on a beaucoup de jeunes qui ne sont pas encore sociétaires. Cela veut dire qu'on les attire quand même. Ils ne sont pas plus mauvais que les autres. On n'a pas trouvé de différences fondamentales entre les jeunes sociétaires et les jeunes enfants de sociétaires au niveau de la conduite, etc.

Mais, on pense qu'il est plus normal, s'ils sont enfants de sociétaires, qu'ils bénéficient de la solidarité de leurs parents. D'un autre côté, on perd un peu d'argent avec les jeunes, c'est un peu dur que leurs parents soient ailleurs pour des raisons tarifaires et que ce soit les parents des autres qui payent pour eux. Pour des raisons de solidarité à terme, on privilégie les enfants de sociétaires plus facilement. Cependant, on constate qu'ils s'en vont. On a fait faire des analyses un peu sociologiques, mais c'est vrai que tout ce que j'ai dit avant, c'est avec le temps qu'on finit par bâtir une relation de sociétaires. Je dis cela par rapport à la relation de client. Un client, aujourd'hui, dans le monde moderne, n'est pas attaché à son prestataire de services. On n'a peut-être pas assez appris, enfin c'est la société, expliquer que pour tout ce qui est service à la personne, les structures

d'économie sociale où l'on est membre, c'est sans doute mieux parce qu'on peut discuter du service, alors que de l'autre côté la seule manière, si je ne suis pas content de mon abonnement Internet par exemple, c'est de changer de fournisseur. Si je ne suis pas content de ma banque -c'est une banque coopérative, on ne peut pas dire cela ! - je peux changer de banque ou au lieu d'aller à Auchan, je vais à Carrefour.

Il est vrai qu'on n'a pas non plus assez expliqué, et cela concerne les assureurs en général, que pour ce genre de service, on ne quitte pas une banque si facilement que cela. C'est assez compliqué car on est vite lié si on a un crédit, mais les assureurs aussi, sauf à être mal traité. Il y a ceux qui changent d'assureur pour une question de petit écart tarifaire, bien sûr si c'est du simple au double je comprends, mais ils ne comprennent pas qu'on arrivera mieux à s'expliquer quand on a un sinistre, si on est là depuis longtemps. On n'est jamais vraiment dans les clous et l'on aura plutôt besoin d'un peu d'indulgence, on donne plus facilement de l'indulgence à celui qui est là depuis longtemps, que ce soit un assureur ou une mutuelle. C'est normal, on regarde ses antécédents, s'il n'a pas des sinistres tous les ans, on sera plus indulgent en cas de problème.

Je mélange à chaque fois la relation client et la relation sociétaire, en raison de la double qualité.

JW : Et pour toi où se situe la qualité de sociétaire ?

DANIEL : La qualité de sociétaire se trouve pleinement dans les notions de solidarité communautaire. Je vais expliquer ce que je veux dire, parce que je viens d'inventer le mot « communautaire ».

On a une communauté d'intérêt, on s'est réuni. Nous sommes une société de personnes, c'est cela que je veux dire par l'aspect communauté. On s'est réunis pour ensemble se prémunir solidairement contre les aléas de la vie, soit sur ses biens, soit sur sa personne. C'est le principe mutualiste. Tout le monde n'en a pas forcément conscience quand il vient, parce qu'il vient acheter un service. Ce qu'on voudrait, c'est qu'ils aient bien conscience de la mutuelle de départ : on se mettait ensemble pour se protéger solidairement. Donc, c'est une communauté de personnes qui ensemble se montre solidaire. On paye une cotisation et si on n'a pas de sinistre, cela reste dans le pot commun, si on a un sinistre, la communauté vient à son secours. Une mutuelle a donc une solidarité communautaire. C'est aussi le principe même de l'assurance. Même si elle est organisée en société capitaliste, de profit, la notion d'assurance est une notion de solidarité communautaire.

C'est plus naturel de s'assurer dans une mutuelle, mais on ne va pas interdire, à faire preuve d'un point de vue commercial, mais la nature même de notre service est mutualiste, il y a solidarité entre les membres. C'est la première des choses.

Après, la MACIF veut aller plus loin, mais ce n'est pas toujours évident : comme on est dans une société de citoyens, elle ne peut pas être totalement absente des grands problèmes de notre société, d'abord parce que nos sociétaires sont présents. Forcément, quand on est mutuelle du commerce et de l'industrie et qu'on a 20 % de taux de pénétration comme on les a surtout dans l'industrie, cela fait plus. Forcément on a un pourcentage de chômeurs plus élevé. On a aussi des jeunes, des familles et tout ce qui arrive dans les quartiers, etc. et cela nous atteint quand même un peu et si on développe en interne notre solidarité, on ne peut pas faire une solidarité uniquement de plat. C'est un peu contraire. La MACIF veut aller plus loin et se montre solidaire y compris avec des non sociétaires par des actions citoyennes.

JW : Quoi par exemple ?

DANIEL : C'est ce que fait la fondation.

JW : Et toi, tu viens du monde de l'industrie.



DANIEL : Au départ, j'ai commencé à travailler dans l'industrie et après j'ai été permanent syndical.

JW : En quelle année es-tu arrivé à la MACIF ?

DANIEL : Comme sociétaire, en 1976. Onze ans après, je suis devenu délégué.

JW : Comment cela s'est-il passé ?

DANIEL : C'est mon organisation syndicale qui était partenaire de la MACIF et quand on a régionalisé, on a augmenté le nombre de délégués, donc je savais qu'il y avait des délégués, mais je ne l'étais pas. Tout naturellement, dans mon syndicat, j'étais chargé de trouver des candidats. Je me suis investi puisque j'étais sociétaire depuis onze ans et, j'ai trouvé que cela pouvait être intéressant.

JW : As-tu participé à des missions marquantes en tant que délégué ?

DANIEL : La création de la fondation. À l'origine on l'a décidé entre les administrateurs. Le démarrage de la régionalisation. J'étais délégué de base. Ce n'est pas moi, mais j'étais dans cette équipe qui l'a mise en place, comme délégué d'abord, puis comme membre du comité régional, dans le Nord Pas-de-Calais notamment. On participait beaucoup aux assemblées régionales par des vœux. J'ai déposé mes vœux avec mes collègues, notamment on avait développé des vœux sur la protection juridique. À chaque fois, on était assez attentif à la qualité de service et à améliorer les contrats, toujours dans le sens des besoins courants, parce que par définition un contrat est d'abord bâti juridiquement pour attirer une certaine sécurité à l'opérateur d'assurance, c'est normal. Mais, petit à petit les choses évoluent et il faut faire évoluer les contrats. J'ai participé, pas seul mais avec d'autres notamment, à toute la réflexion sur l'adaptation de nos contrats aux familles recomposées. C'était un délégué de ma région qui avait dit que dans le RPFA, il n'y avait de rente qu'aux enfants qui vivaient avec la mère. Le père qui n'avait pas la charge des enfants, ce qui est le cas le plus fréquent, versait une pension à la mère des enfants qu'elles gardaient. Quand il décédait, comme ils n'étaient pas fiscalement à sa charge, il n'y avait pas de rente pour les enfants. L'enfant perdait matériellement- la perte sentimentale ne pouvant être assurée- la pension que le père versait au parent restant. On a donc étendu, c'était un vœu de ma région que j'ai porté, j'ai servi d'intermédiaire, je n'en étais pas l'initiateur. Après, on s'est posé aussi la question de la famille recomposée quand le beau-père décédait et que le père était défaillant. D'ailleurs, on vient de changer, un ministre a parlé de cette situation dans la responsabilité parentale sur les tiers. Nous avons eu le cas en fonds de solidarité. Le fonds de solidarité, c'est passionnant, car on a des cas qui ne rentrent pas dans les cases et qui nous permettent de voir comment on peut faire évoluer les contrats. Cela a été une des raisons : de temps en temps, quand le beau-père assurait de fait la vie matérielle de son conjoint, il faut réfléchir à une manière de le considérer comme le père officiel quand le père est défaillant parce qu'il est parti, et dont on a plus de nouvelles, qui ne verse pas de pension et qui reste introuvable. L'enfant se retrouve sans rien. Le RPFA doit tenir compte que la famille n'est plus ce qu'elle était autrefois : un père biologique, une mère biologique qui vivent ensemble, ce n'est plus tout à fait comme cela aujourd'hui.

Cela fait partie de l'évolution sociétale et je ne dis pas qu'on ne peut pas le faire dans une autre structure qu'une mutuelle, mais la mutuelle peut rassembler tous les délégués et des personnes : c'est cela la particularité de la MACIF, comme on cherche dans nos délégués, il faut l'expliquer aux sociétaires, parce qu'ils ne comprennent pas qu'il n'y ait qu'une liste unique, mais on cherche en fait des personnes qui ne vont pas se battre ensemble sur des politiques, gauche, droite ou ailleurs, mais sur les besoins des sociétaires, on est capable d'avoir des débats sur la vie concrète pour améliorer les contrats d'assurance. Ca c'est sensationnel.

On peut quelquefois améliorer nos contrats par le travail de nos salariés pour des raisons de technique d'assurance, marketing, sociologique ou autres, mais on peut le faire aussi et c'est cela le plus de la mutuelle, avec l'apport de réflexions et les demandes des sociétaires par leurs représentants.

Evidemment, c'est toujours un peu difficile à formaliser. Il y a une sorte de médiation. En tant que syndicalistes, on a l'habitude, un peu comme dans une grande entreprise entre les salariés et la direction. Un salarié peut porter directement une réclamation à sa hiérarchie, il peut aussi passer par un délégué du personnel. Nous, c'est pareil : le sociétaire peut aller rencontrer un responsable de point d'accueil et sur le point d'accueil, il sera écouté, il peut aussi passer par son délégué. Il a plusieurs médias possibles, média dans le sens de médiateur, pour se faire entendre de l'institution MACIF, en quelque sorte, parce que c'est lui la MACIF. C'est vrai que dans le fonctionnement quotidien, c'est quand même un peu une institution : il y a des salariés, il y a des règles juridiques, ce n'est pas lui qui va décider de sa propre indemnisation. Fatalement, quand on a mis des règles, des contrats, des conditions générales, la MACIF devient une institution face à lui. On a donc créé par le fait même de notre activité, cette altérité qui n'existait pas au départ. On pourrait imaginer une mutuelle de base dans une société ancienne. On cite quand même les premiers exemples de collègues funéraires chez les bâtisseurs de pyramides. Ils cotisaient ensemble pour que s'il y en avait qui disparaissait, on prenne en charge ses enfants. Donc ce moment est arrivé en fonction de ce qu'il y avait dans la caisse. Il n'y avait pas de règles, il y avait des principes. Aujourd'hui, dans une société comme la nôtre, on est bien obligé.... D'abord il y a des lois, on ne peut pas faire ce qu'on veut, on s'institutionnalise en quelque sorte. Ce n'est pas chacun qui fait sa propre demande, il faut qu'on regarde si le contrat d'assurance le permet. On crée fatalement une altérité du fait même de la loi. Mais, il faut qu'on puisse reconstruire à chaque fois le lien pour que le sociétaire qui se sentirait lésé, puisse au moins l'exprimer.

JW : Est-ce que c'est quelque chose qui fonctionne bien à la MACIF, d'après toi ?

DANIEL : En tant que président j'ai beaucoup de lettres des sociétaires.

JW : Ton implication est-elle très forte dans ta région ? Jusqu'où va-t-elle ?

DANIEL : Ma fonction est plus dans les faits, par des décisions que j'ai prises personnellement, dans des mandats extérieurs. C'est un investissement plus collectif. Nous sommes 160 délégués, en tant que président je reçois des courriers de personnes que parfois je ne connais pas, parfois de personnes que je connais aussi. À la limite, je traite directement en tant que délégué une dizaine de cas personnels. Certains délégués s'investissent plus. Cela dépend, un délégué qui est en même temps salarié d'une grande entreprise, par exemple je vois quelqu'un qui travaille à Renault Douai avec plusieurs milliers de salariés dont à peu près 30 à 40 % comme sociétaires, risque d'être impliqué plus souvent.

Tandis que moi je suis détaché complètement pour la MACIF, les personnes qui me connaissent, c'est dans ma vie personnelle, mon entourage, etc. Quand c'est institutionnel, je transmets à mon directeur car il y a un service de médiation. Mes investissements sont plus dans des mandats extérieurs, dans l'économie sociale : je suis président de la CRES Nord Pas-de-Calais, la Chambre Régionale d'Economie Sociale qui représentait la MACIF. Au début, j'étais administrateur, puis vice-président et président. Cela a quand même une implication assez forte. J'ai créé un fonds territorial France Active, que je préside et puis chaque fois qu'on a été sollicité et pris des initiatives, je l'ai accompagné par un mandat d'administrateur. Je suis administrateur de la caisse solidaire du Nord Pas-de-Calais, j'ai été longtemps président d'une structure d'insertion, une entreprise d'intérim d'insertion, qui n'a pas réussi économiquement d'ailleurs mais elle existe toujours aujourd'hui. Je n'ai reçu que le président parce que je n'ai plus le temps mais on a toujours tourné autour de 2 à 300 intérimaires, ce qui est quand même pas mal. J'ai gardé dans mon organisation syndicale, des responsabilités de gestion. Comme je suis assez performant sur la gestion, je gère tout ce qui est crédits immobiliers. À un moment donné, quand les mandats MACIF

me permettaient de garder une activité salariée, c'était au début maintenant ce n'est plus possible, depuis 25 ans j'y suis à plein temps, un plein temps multiplié par un coefficient de temps bénévole à peu près équivalent. On était moins pris au début. J'étais donc, après mon mandat de permanence syndicale, directeur d'une boutique de gestion. Donc c'est une association qui accueille, sur Valenciennes, pas mal de chômeurs. On a payé surtout des chômeurs qui voulaient s'installer à leur compte, créer leur entreprise. C'est à cette époque qu'on a créé à plusieurs une entreprise d'insertion, qui existe toujours, Avec un investissement assez fort dans le milieu associatif. J'ai des engagements mutualistes, j'ai des engagements associatifs, un peu moins aujourd'hui parce qu'il a fallu élaguer un peu. Je suis administrateur d'une SCOP. Quand on est salarié, administrateur à l'extérieur, une imprimerie coopérative à Nantes où il y a 60 salariés, c'est une implication assez forte, un peu institutionnelle, mais plus que cela encore, pour y amener mes compétences et mon réseau relationnel.

JW : Tu es un prosélyte à chaque fois de la MACIF dans toutes ces structures.

DANIEL : Dans toutes les structures, ils sont sociétaires MACIF. À la limite, je n'ai pas eu beaucoup besoin parce que toutes les structures, dans lesquelles je suis, sont sociétaires MACIF. Par exemple j'ai réussi à ramener à la MACIF une SCOP de formation.

JW : Tu penses que par ce biais, ce sont des liens qui sont plus forts entre les sociétaires et la MACIF, et entre les sociétaires entre eux, que celui qui dit : « Ce n'est pas cher et je m'assure » ?

DANIEL : Forcément, parce qu'à ce moment-là, il est venu à la MACIF parce qu'il a rencontré quelqu'un qui avait autre chose, ou par son association. Quand on aide une association, ses membres le voient : la MACIF a aidé mon association.

JW : C'est de la reconnaissance ?

DANIEL : Non, il se renseigne un peu et il voit que la MACIF est une structure sympathique et comme nos produits ne sont pas mauvais il se rend compte qu'il pourrait faire un bénéfice. C'est intéressant. J'ai eu une expérience un jour. Quand j'étais directeur de boutique de gestion. Tous les ans on faisait un stage de quatre demandeurs d'emploi pour essayer de les réinsérer dans la gestion de projet. J'avais une entreprise qui faisait de la gestion de projet, et l'on mettait ces gestions de projet en entreprise. Cela marchait puisque 60 à 70 % souvent trouvaient du travail à l'issue du stage, soit dans l'entreprise où ils avaient géré le projet, quelquefois ailleurs. Au début, je me présentais toujours et lorsque je disais que je présidais une mutuelle qui s'appelle la MACIF, il y en avait toujours au moins le tiers qui disait : « Mais, on sait ce que c'est la MACIF » et ils disaient aux autres : « C'est une bonne assurance et c'est une mutuelle ». C'étaient des cadres d'entreprise qui étaient sociétaires, ils n'étaient pas qu'assurés. Il y en a même une qui a fait la promotion de la MACIF en expliquant tout ce qu'il y avait de plus. Cela m'a permis de rencontrer des sociétaires qui avaient avec la MACIF une relation fusionnelle.

JW : C'était il y a combien de temps à peu près ?

DANIEL : C'était il y a une dizaine d'années.

JW : Crois-tu que ce phénomène pourrait se reproduire aujourd'hui ? J'ai l'impression qu'aujourd'hui, on balance entre l'engagement et le désengagement, ce sont, me semble-t-il des liens qui sont plus éphémères, qui ne sont pas liés au statut social mais à d'autres valeurs, qu'en penses-tu ?

DANIEL : Ce n'était pas des jeunes mais des personnes d'une cinquantaine d'années puisqu'on avait constaté que les cadres âgés ne trouvaient plus de boulot et c'était souvent des personnes qui

étaient devenues cadres dans leur entreprise et quand l'entreprise fermait, elles n'avaient pas forcément les diplômes à aligner sur le CV. Or, c'était l'époque où les entreprises embauchaient sur la « *diplômite* », comme je dis : jeune sorti des écoles de commerce. Mais le commercial qui avait une bonne expérience mais qui ne pouvait qu'aligner à peine un bac, ne pouvait pas être considéré comme un cadre. Certains cherchaient à redevenir cadres et petit à petit, ils changeaient et terminaient au RMI. Dans mon stage, j'en ai eu un qui ne mangeait pas à midi. Il disait : « Non, je ne mange jamais le midi ». Un jour, un de ses collègues qui l'a invité à manger chez lui, a dit qu'il avait un sacré coup de fourchette. En fait, il ne mangeait pas parce qu'il n'avait pas d'argent et il avait été directeur d'entreprise. C'était intéressant pour moi parce que j'ai vécu dans une vie professionnelle des choses qui permettent de garder ce sens au ras des pâquerettes et avec la rencontre. J'ai eu une fois un porteur de projet qui voulait créer son entreprise, qui logeait en foyer d'accueil de sans abris, mais, il voulait s'en sortir. C'est une expérience humaine assez forte que l'on trouve à la MACIF.

JW : Cette expérience pourrait-elle se renouveler aujourd'hui ou quelle forme pourrait-elle prendre ?

DANIEL : À mon avis, il faudrait aujourd'hui, mais c'est difficile de tracer des pistes, ne pas avoir de rupture de génération. Dans chaque génération, il y a des personnes qui prendront des engagements. Il y a des jeunes très généreux aujourd'hui.

JW : D'après toi sont-ils sensibles à la solidarité ?

DANIEL : Oui, mais peut-être moins encadrée, ce qui veut dire qu'il faut qu'on essaye de trouver dans la génération des jeunes aujourd'hui, là où ils sont. J'ai appuyé le partenariat de la fondation avec *Animafac*, dans les associations d'étudiants. Il faudrait qu'on se rapproche du syndicalisme étudiant et avec dans tout ce qui peut être organisation d'étudiants, présenter l'économie sociale parce que je ne crois pas que tous ceux qui sont en école de commerce sont là forcément pour développer un esprit commercial uniquement basé sur la recherche de « plus d'argent, plus d'argent, plus d'or ». Il y en a certainement, pleins, mais pas tous. Ils vont offrir la possibilité d'utiliser ces compétences pour être correctement payés, mais en même temps de satisfaire en soi cette aspiration que nous trouvons d'harmonie entre son esprit humaniste, son respect des autres et le métier, et donc travailler dans une mutuelle comme la MACIF permet de faire cela. Je crois que c'est un plus. C'est ce que j'ai fait toute ma vie, puisque j'ai fait du syndicalisme. Je suis devenu permanent syndical à 30 ans, donc la plupart de ma carrière, puis après dans une association et maintenant à la MACIF. J'ai toujours concilié mon activité professionnelle ou l'équivalent d'une profession avec mes convictions personnelles. C'est sensationnel. Parce que quand je regarde derrière moi, je me dis que j'ai fait des choses que je n'aurai pas faites autrement. Je suis peut-être un peu moins riche, mais je ne suis pas dans le besoin. Celui pour qui l'objectif dans la vie n'est pas que de s'enrichir mais de vivre correctement, dans une mutuelle, il peut devenir salarié. La relation avec le sociétaire, c'est aussi les salariés, ce ne sont pas que les délégués. Je dis toujours le délégué rencontre un sociétaire de temps en temps, le salarié dans un point d'accueil et les autres aussi quand il cède leurs dossiers sont en fait maintenant dans leur vie professionnelle tous les jours en contact direct ou indirect avec le sociétaire.

JW : Quand ils sortent du bureau, ils le sont aussi.

DANIEL : Ils doivent avoir le même problème que moi quand je rencontre des amis qui sont sociétaires MACIF. De temps en temps, les personnes doivent leur dire : « J'ai eu tel truc, est-ce que c'est pris en charge ou pas ? ».

JW : Justement, que disent les sociétaires de l'entreprise Macif lorsqu'ils en parlent entre eux ?

DANIEL : J'en connais beaucoup qui disent qu'ils sont contents, c'est une bonne assurance. Parfois ils disent une bonne mutuelle, mais souvent ils disent que c'est une bonne assurance, bon ce n'est pas trop cher, et chaque fois qu'ils ont eu un problème, il a bien été traité. On ne s'est pas foutu de nous. Cela ne veut pas dire que de temps en temps on ne va pas trouver celui qui a eu un problème, mais quand on regarde les dossiers de médiation, en pourcentage, cela fait un pour mille, et encore il y en a qu'on règle. C'est la majorité, mais il est certain que celui qui n'est pas content fera plus de bruit que celui qui l'est.

JW : Celui qui partira de la MACIF, il partira pour quelle(s) raison(s) ?

DANIEL : On les interroge quand ils partent. Parfois, c'est parce qu'ils ont eu une offre tarifaire plus intéressante et ils sont en difficultés et en train de tout calculer. Des fois, nous arrivons à les faire revenir en attirant leur attention sur les garanties. Cela veut dire que c'était un coup de tête. Par contre, c'est parce qu'on aurait dû être le payeur. On l'explique à nos sociétaires : si on tient sur les tarifs c'est parce qu'on a une certaine rigueur.

JW : Une certaine rigueur, mais vous avez aussi en parallèle une réelle générosité...

DANIEL : Il faut affirmer une certaine rigueur, parce qu'on sait que les situations dramatiques pourront être traitées par la générosité.

JW : Si je veux simplifier, le nerf de la guerre quand on est dans une société d'assurance...

DANIEL : C'est l'indemnisation, donc c'est l'argent. C'est l'aide qu'on va apporter, soit en remboursant correctement ou même un peu plus, parce qu'on est assez généreux dans l'indemnisation. Dans les cas graves, il faut voir le traitement des corporels à la MACIF. Je suis stupéfait. Mme ROUSSELLE, qui est responsable du service corporel, est d'une très grande humanité, et d'une grande compétence. Elle ne va pas faire ce qu'on n'a pas le droit de faire, mais elle voit chaque fois nos inspecteurs corporels qui vont voir les personnes sur place pour se rendre compte de la situation concrète et qui après débloquent des avances parce que la situation le demande. C'est un traitement très humain. Les personnes ne sont pas derrière leur bureau en disant, j'applique la règle, il y a un barème, un bras cassé, c'est tant, mais à la limite un bras cassé, on s'en « fout », il n'y a pas de séquelles. Mais quand il y a des séquelles, notre approche du sinistre corporel, y compris sur les non-sociétaires parce que cela peut être la victime de notre sociétaire et l'on se substitue à notre sociétaire pour l'indemniser, il n'y a pas de traitement différent. C'est important.

JW : Le lien humain, holiste...

DANIEL : Oui, tout à fait, c'est une conception humaniste. Quand je parlais de l'aspect communautaire, c'est cela.

JW : Je voulais justement revenir sur cet aspect communautaire : comment imaginer la Macif en 2030 et faire en sorte qu'elle soit toujours mutualiste une fois que « les anciens » l'auront quitté ?

DANIEL : C'est plus difficile d'être une communauté à 4 500 000 que lorsque la MACIF avait ses 100 000 premiers sociétaires. Il y a Internet qui peut y contribuer.

JW : Penses-tu à un blog par exemple ?

DANIEL : Je sais qu'à un moment donné sur le site, il y avait eu des éléments sur l'engagement associatif et qui avait incité les sociétaires à réagir. C'était une sorte de blog.

Je ne sais pas si on a développé cela, mais pendant trois à quatre mois, on a eu cela. Il faudrait regarder si on a gardé cet aspect communautaire sur le site. Quand aujourd'hui, je rencontre un sociétaire qui est là depuis quarante ans ... un moment donné on avait fait un cadeau à nos anciens sociétaires. Au début, cela allait, c'était ceux de 60, des dix premières années. Puis on avait pris ceux qui avaient plus de trente ans. On n'a pas pu continuer pour des raisons budgétaires. Plus cela va, plus on a des sociétaires de plus de trente ans.

JW : Est-ce qu'ils sont sensibles aux cadeaux ?

DANIEL : On avait offert une parure de stylos avec une lettre que j'avais faite aux sociétaires. La plupart avaient été sensible au fait qu'on s'intéressait à eux et qu'on les félicitait d'être resté trente ans. Bien sûr, celui qui avait un sinistre en cours et qui avait eu un problème d'indemnisation avait dit : « Plutôt que votre parure, vous feriez mieux de m'indemniser mieux ».

On sent un peu l'aspect communautaire : ils sont contents, ceux qui répondent le font de manière un peu dithyrambique, parce qu'on a l'impression d'une famille qui récompense ses aînés. Le problème est de savoir comment transmettre cela. La première des choses, c'est de fidéliser. Celui qui ne reste pas longtemps n'a pas le sentiment communautaire.

Il faut qu'on donne le sentiment communautaire, version moderne, pour qu'ils (les nouveaux sociétaires) aient l'impression d'appartenir.

JW : Que faut-il dire aux jeunes assurés, qu'il y a un site internet ?

DANIEL : Oui, c'est pour cela qu'on a essayé de faire le club : MACIFSERVICE. C'est vrai que là-dessus on a des sociétaires clients, c'est aussi ce que l'on a essayé de faire dans le « sociétaire groupe ». Je n'aime pas faire de différence entre le client, le sociétaire, mais notre but c'est bien le « sociétaire groupe ». Il faut essayer d'élargir cette notion de communauté à l'ensemble de ceux qui sont en lien permanent, parce qu'on peut avoir des contrats de groupe dont on ne connaît pas les sociétaires. On les connaît quand ils ont la télévision. Quand on assure une association, les adhérents de l'association participent et le contrat de l'association va les couvrir, mais tant qu'ils n'ont pas été sinistrés ils ne sont pas sociétaires. Ce sont tous ceux qui ont un lien individuel ou qui ont un contrat santé groupe, parce que le lien redevient individuel. Ils ont forcément au moins une fois par an quelque chose à se faire rembourser. On a des listings individuels.

Il y a des distinctions. Même dans les sociétaires MACIF, c'est une adhésion familiale. Dans une famille, il y a plusieurs personnes et qui sont assurées parce qu'on a des contrats familiaux : le RPFA. Le conjoint est concerné aussi dans l'habitation. Les enfants majeurs s'ils conduisent le véhicule de leurs parents, également. La première des choses serait de réfléchir à l'ayant-droit, souvent considéré comme un sociétaire... Il faut donc faire la distinction dans un ménage entre celui qui est titulaire du sociétariat, des fois l'homme, des fois la femme, souvent c'est celui qui est venu s'occuper du contrat, c'est d'ailleurs souvent la femme qui s'occupe de toutes les questions administratives et c'est elle qu'on va trouver comme sociétaire. Mais aujourd'hui il ne l'est que moralement.

Il faudra qu'un jour on réfléchisse au cas où lorsqu'un couple s'éteint, celui qui n'est pas sociétaire et qui reste à la MACIF, c'est souvent le cas, à la limite on considère qu'il a deux mois d'ancienneté, alors qu'en fait, il y a peut-être vingt ans qu'il est à la MACIF. Il y en a qui va être considéré avec vingt ans d'ancienneté, donc si un jour on fait .... Cela peut être la femme ou le mari. Au niveau gestion, j'avais dit pourquoi on ne mettrait pas les deux sociétaires, mais c'est compliqué parce qu'ils paieraient des frais d'échéance. Il faut faire évoluer notre système administratif pour qu'au moins ceux qui sont assurés MACIF aient la qualité de sociétaire et puissent voter.

Ensuite, l'ensemble des clients MUTAVIE, MACIFILIA doivent être considérés comme sociétaires groupe mais ils ne sont pas sociétaires de la MACIF sauf s'ils ont un contrat à la MACIF. Cela peut être une solution. Le problème se pose à MUTAVIE pour la personne qui viendrait souscrire quatre contrats. Ce serait mieux qu'on en fasse un sociétaire MACIF un jour,

pour dire qu'on ne prend pas que de l'assurance-vie. Par contre, il y a ceux qui ont souscrit un contrat d'assurance-vie et qui un jour pour une raison qui leur est propre ont souhaité mettre leur contrat d'habitation ou automobile ailleurs, ils n'ont pas touché à leur contrat d'assurance-vie parce que cela ne se transfère pas, sinon on perd l'antériorité fiscale. Parce qu'ils ont un contrat dans le groupe, ils doivent toujours être considérés comme sociétaires, un jour ils reviendront peut-être. Il en est de même pour celui qui a un contrat santé.

JW : À ton avis, pourquoi les sociétaires sont fidèles à la MACIF.

DANIEL : D'abord parce qu'ils sont bien traités. Si on ne remboursait pas, si on cherchait des exclusions, si on avait une attitude mercantile, je crois que les sociétaires partiraient ailleurs, ou si on était hyper chers. Bien que ce ne soit pas certain, parce qu'on garde toujours la catégorie de la population qui cherche toujours à être super protégée. Donc si on avait des contrats chers, mais Rolls-Royce, cela intéresse 10 à 15 % de la population, mais on les garderait parce que ceux-là veulent être sûrs. Une partie est chez nous parce qu'ils savent que nos contrats sont bons et protecteurs. L'autre partie des sociétaires qui n'est pas toujours en « tous risques », etc. reste parce que quand ils ont eu un problème, ils ont été traités correctement, ou soit parce qu'ils savent que la MACIF n'est pas la moins chère ni la plus chère, mais que s'il leur arrive quelque chose un jour, ils seront bien couverts. C'est donc d'abord parce qu'on est un bon assureur.

La deuxième chose, c'est que certains pensent qu'à partir du moment où l'on est une mutuelle, on ne va pas chercher à leur tondre la laine sur le dos.

JW : Les sociétaires restent-ils parce qu'ils ont confiance ?

DANIEL : Le problème c'est de savoir comment faire la transmission de cette confiance par les générations. Ceux qui sont là et qui ont adhéré à la MACIF en 1960 ou 1970, et qui n'ont jamais eu que la MACIF comme assureur, s'ils n'avaient pas confiance, ils ne seraient pas restés.

JW : As-tu une idée des différents types de sociétaires qui sont à la Macif. Qu'est-ce qui est important pour le sociétaire ?

DANIEL : Ce n'est pas scientifique, c'est de la perception. Je crois qu'il y a une bonne partie qui est venue pour s'assurer parce que la MACIF a une bonne image et que le bouche-à-oreille a fonctionné. Ils ont su par quelqu'un qu'on était un bon assureur, et que plus ou moins l'aspect mutualiste leur a été expliqué. Je pense que cela joue beaucoup. S'il vient uniquement parce que ce n'est pas trop cher et que c'est bon, nous avons des ingrédients qui nous permettront d'aller plus loin. S'il vient seulement parce que ce jour-là, nous étions les moins chers, il aura une offre d'un assureur direct demain et il partira. Je ne sais pas quelle part de la population représentent les nomades, mais ils ne sont intéressants pour personne. Un jour, les autres assureurs s'en rendront compte.

Les opérateurs de téléphone mobile doivent avoir le même problème. Un jour, ils vont chez Orange, demain chez Bouygues et chaque fois qu'ils auront terminé leur engagement d'un an, ils iront ailleurs. Il y a l'aspect prix, notamment pour les jeunes.

Pour l'assurance, cela veut peut-être dire que l'on n'a jamais expliqué aux personnes ce qu'était l'assurance.

JW : Tu veux dire qu'il manque une dimension pédagogique...

DANIEL : Oui. L'assurance est basée sur le fait que la personne paye pour être protégée. Dans l'aspect protection, il y a forcément la protection qui vient de l'argent des autres. Ce n'est pas le billet de loterie, ce n'est pas jouer au loto avec la chance de gagner. Mais même au loto, si on gagne, c'est l'argent des autres. Ce n'est pas une mutuelle.

Dans l'assurance mutualiste, ce sont les autres qui donnent pour venir en aide à celui qui a un problème. Il faudrait qu'on réexplique cette notion de solidarité, sociologiquement même.

JW : Mais quand et ou faudrait-il expliquer ?

DANIEL : À l'école. Il faudrait qu'on travaille avec les enseignants. Ils ont le sens de la mutualité, puisqu'ils ont la Maif depuis toujours. Il faudrait qu'on réexplique ces notions de base comme l'impôt. L'impôt n'est pas une charge. L'impôt permet d'avoir des écoles, des routes, d'être en sécurité parce qu'il y a une police. Cela permet à la collectivité publique de rendre des services aux citoyens. Si tout était payant, quand j'ai besoin d'aller chez le juge, on me demande d'abord de payer. Les gens n'ont plus conscience aujourd'hui que dans la vie sociale complexe comme la nôtre, il faut forcément mutualiser les dépenses. L'État mutualise en quelque sorte. Si on mutualise, il vaut mieux gérer collectivement par des représentants élus. En politique, la commune, ce sont des représentants élus. Dans les services type assurance il vaut mieux fonctionner de la même manière avec des représentants élus. Ils diront qu'à la commune, il y a plusieurs listes, à la mutuelle, il n'y en a qu'une !

C'est important de bâtir une relation sociale, même si elle est inhérente, mais il faudra la concrétiser. Ce serait plus facile dans un environnement où les personnes attendent d'avoir une relation sociale, mais il faudrait d'abord la mesurer. Je crois qu'on ne la mesure pas assez.

JW : Comment pourrait-on la mesurer ?

DANIEL : Vigéo, ils nous aideraient peut-être à trouver des indicateurs de mesure de notre relation de confiance. Le lien avec le sociétaire est basé sur l'aspect communautaire. Il fait partie d'une famille. J'ai confiance. Je suis rassuré parce que je sais que s'il m'arrive quelque chose, on prendra soin de moi. Ce n'est pas seulement l'indemnisation. On prendra soin de moi, y compris des aspects non pécuniaires. Si on additionne cela et qu'on arrive à le mettre dans l'aspect des personnes, elles se rendront compte qu'il vaut mieux être assuré dans une mutuelle qu'être assuré dans une société traditionnelle où l'aspect pécuniaire sera très bien rendu. Mais on ne pourra pas aller jusque-là, parce que les aspects commerciaux démontreront que cela joue aujourd'hui. Je préfère le faire par esprit mutualiste que par esprit marketing, même si le résultat au bout du compte peut ressembler. C'est quand même mieux de bien traiter le sociétaire parce qu'il est membre. Il faut qu'on redonne, mais on ne peut pas le faire tout seul, ce goût de l'esprit d'appartenance. Les jeunes ne sont pas très attentifs à cela. C'est un peu comme la notion de nationalité, même s'il ne faut pas qu'elle devienne nationaliste. J'ai peur des nationalistes aujourd'hui. Quelquefois on a des nationalismes même dans l'Europe. J'appartiens quand même à une communauté, que je le veuille ou non, même si je suis dans une Europe unie. La communauté n'est peut-être pas aux frontières de mon ancienne époque. Cela peut être quelque chose de plus large ou de plus étroit selon les cas. Je suis nordiste, et le sentiment d'appartenance est très fort.

JW : Quelle relation entretiens-tu avec la MACIF ?

DANIEL : Elle est particulière.

Pendant longtemps, avant que je ne sois délégué, j'étais venu à la MACIF par des collègues qui étaient délégués, et dont l'un était permanent de mon union locale. À l'époque il était simple délégué et il est toujours délégué aujourd'hui. Il m'avait parlé de la MACIF. À la première échéance, j'ai résilié mon contrat là où j'étais pour partir à la MACIF en 1976. Après, j'avais le sentiment d'être membre, c'était une autre mutuelle.

JW : Qu'est-ce qui a fait que tu t'es senti membre ?

DANIEL : Ce sont les personnes qui m'y ont emmené. J'ai été bien accueilli.



JW : L'accueil est important.

DANIEL : Oui, par les salariés, c'est important qu'ils véhiculent la même chose. C'est vrai qu'à l'époque, on était les champions en tarif, donc je me suis senti respecté. Pour moi la MACIF ne me tondait pas la laine sur le dos, comme les autres assureurs. Comme je n'ai pas eu beaucoup d'accidents, je n'ai pas eu trop l'occasion de me frotter aux problèmes d'indemnités. L'important était de comprendre les contrats, qu'on répondait à mes besoins. C'est vrai qu'en même temps comme j'étais militant syndical, j'ai adhéré à la MACIF en 1976 et je suis devenu permanent syndical en 1977. Donc, j'avais quand même un vécu communautaire, parce que j'avais le même sentiment d'appartenance à mon organisation syndicale.

JW : Le fait qu'il y ait des syndicats à la MACIF renforce-t-il le sentiment communautaire ? C'est important pour l'avenir ?

DANIEL : Tout dépend de l'audience des syndicats. On ne peut pas mesurer l'audience des syndicats seulement au nombre d'adhérents, sinon il y a moins d'adhérents aux partis politiques qu'il y en a aux organisations syndicales. Globalement dans les entreprises où il y a un syndicat, c'est cela qu'il faut mesurer, les personnes votent quand même. C'est rare qu'il y ait un second tour à une élection et que des non-syndiqués puissent se présenter aux élections de CE et DP. Il faut qu'il n'y ait pas 50 % des salariés qui se soient prononcés, c'est quand même relativement rare. Il y a quand même une confiance, même si on est critiqué aux organisations syndicales, dans le monde des entreprises, globalement, même si c'est moins que dans les autres pays. Il faudra l'analyser, mais c'est un autre sujet. Nous, l'avantage c'est qu'ils sont forcément membres, ils n'ont pas le choix. Il n'y a pas les deux comme il peut y avoir dans une banque coopérative. Ca peut montrer que nous sommes en prise avec la société.

Le partenariat avec les syndicats risquent de montrer que nous sommes en prise avec la société. Le tout c'est qu'il ne reste pas exclusif comme aujourd'hui. Il faudrait qu'on réfléchisse aussi à valoriser aussi notre représentation dans les autres.

JW : Les autres ?

DANIEL : Nos délégués ne sont pas tous représentés. Il y en a 60 %, c'est plus que la moitié mais il y a les autres. On a pris une forte proportion de commerçants, ce sont eux qui ont créé la mutuelle, mais c'est quand même dans les délégués indépendants qu'on a les personnes les moins engagées. Certains ne sont que commerçants. Quand ce sont des commerces de proximité, c'est bien. J'ai un diffuseur de presse dans ma ville et quand il y a les listes qui viennent, ils lui disent : « J'ai vu, tu es candidat à la MACIF ». Ils viennent acheter leurs journaux et leurs cigarettes chez lui, donc il est plus connu que moi ! Il faut garder les commerces de proximité. Il faut des personnes qui sont en prise avec la société. Il faut aussi le valoriser en disant que nous avons besoin de valoriser l'engagement de représentation au service des autres. Dans une société complète, on a besoin d'une démocratie parlementaire, mais il faut retrouver le sens de la démocratie parlementaire. Pour gérer le pays, on envoie un député. On ne peut pas tous y aller. Pour gérer la mutuelle, on envoie un délégué, mais c'est la même fonction.

JW : Tu me disais que tu n'avais pas eu beaucoup d'accidents. Si tu devais me parler d'une bonne relation que tu as eue avec la MACIF, à laquelle penserais-tu ?

DANIEL : Je pars en vacances avec mon fils en conduite accompagnée et quelqu'un nous rentre dedans à Grenoble. On a été rapatrié par IMA, etc. mais tout le matériel roulant était resté sur place. J'ai été faire la déclaration en rentrant à mon point d'accueil à la MACIF. La personne que j'ai rencontrée me connaissait et moi aussi. Je lui ai dit : « J'ai un problème, ma voiture est là-bas. Qu'est qu'on en fait ? Je pense qu'elle est épave ». Elle me dit : « Mais Monsieur Crepel on

s'occupe de tout. Pour tout le monde, on fait toujours cela. On va s'occuper de votre remorque, si vous me donnez mandat ». Elle m'a expliqué ce qu'elle faisait pour tous les sociétaires et elle m'a rassurée, même quand on est président de la Macif. Ma femme avait quelques côtes cassées. J'ai eu affaire à Mme ROUSSELLE. Mais, les explications que j'ai eues à chaque élément du truc / dossier m'ont laissé ébahi.

JW : C'était le professionnalisme ?

DANIEL : Oui, et l'écoute, l'aspect humain. Elle avait de l'expérience. Je reconnais que j'étais un peu désarmé. Je n'ai pas l'habitude d'avoir des accidents. Elle m'a tout expliqué calmement. Professionnalisme, mais aussi relations humaines. Je me suis retrouvé dans le cas d'un « petit enfant ». C'est bien de discuter des contrats en conseil d'administration, mais quand on est soi-même accidenté, il y a le choc émotionnel qui est fort et c'est là que j'ai vu qu'on ne peut pas être uniquement un technicien de l'assurance.

À un autre moment, une personne m'appelle et me dit : « Mon mari vient de mourir dans un accident de la route ». Je la connaissais. Je les connaissais tous les deux, mais je ne les avais pas vus depuis trois ans...

JW : C'étaient des amis ?

DANIEL : Des relations. C'étaient des amis d'amis que j'avais rencontré pendant les vacances. Le gars était installé à son compte et m'avait donné quelques conseils et je l'avais dirigé au niveau assurance. C'est à ce moment-là que j'ai vu que le métier d'inspecteur n'est pas facile : avant de sonner à la porte, j'étais dans « mes petits souliers ». La MACIF l'a très bien traitée. Elle voulait avoir double protection. Tout s'était bien passé à la MACIF, mais comme elle savait que j'étais président, elle avait doublé, sur le conseil de ses amis. Je n'ai pu que constater que tout était bien. Elle m'a demandé aussi de conseils sur d'autres contrats d'assurance professionnelle qu'il avait, ailleurs qu'à la MACIF puisqu'on ne faisait pas. C'est là que j'ai vu que si on sait bien établir la relation, le conseil va dépasser le stade de relation d'assureur à assuré. Quand il arrive ce genre d'événement, des tas de problèmes de tous ordres peuvent exister, y compris après quand elle a touché une grosse somme de l'assurance, elle ne savait pas quoi en faire. Je lui ai dit à MUTAVIE. J'ai pu voir qu'il avait pris les meilleures options dans son RPFA. Il avait eu de bons conseils de la MACIF. S'il avait pris des assurances bon marché, cela aurait été catastrophique. Elle avait un fils en apprentissage, mais qui voulait sortir de l'école, or le contrat RPFA prévoit le versement d'une rente jusqu'à 18 ans ou plus s'il poursuit ses études. Nous avons tous conseillé à son fils d'aller jusqu'au bout de son apprentissage parce que pendant tout ce temps là il pouvait profiter de la rente, donc on ne lui a pas dit « oui arrêtez ». On lui a donc montré son intérêt, il avait une rente jusqu'à la fin de ses études. On avait donc persuadé la mère.

JW : Quelles ont été les conséquences de cette action pour cette famille vis-à-vis de la MACIF ? Ont-ils tout assuré à la MACIF ?

DANIEL : Ils étaient MACIF depuis longtemps et ils avaient une relation de confiance avec la MACIF. Quand je l'avais rencontré pour la première fois dix ans avant, ils étaient sociétaires MACIF et faisaient partie de ceux qui étaient contents de leurs relations avec la MACIF. Quand il s'était installé comme artisan frigoriste, je lui ai dit qu'on n'assurait pas les artisans mais qu'il pouvait rester pour ses contrats personnels. Il avait tout gardé à la MACIF, y compris son véhicule. Pour le reste, il avait une assurance à la MAAF ou ailleurs. Cela s'est très bien passé avec l'inspecteur et tous les salariés de la MACIF. Je ne vois pas comment cette personne pourrait se dire : « Demain, je vais aller chez AXA ». La relation est indélébile. C'est important. Même nous, nous ne pourrions pas rompre cette relation, ce ne serait pas correct. La rupture n'intervient que dans les cas où l'on a à faire à des irresponsables pour protéger la communauté des assurés contre la

---

petite partie des personnes qui pensent que quand elles sont assurées, elles peuvent faire n'importe quoi.

JW : Maintenant que les conseillers vont être objectivés, est-ce que tu penses que cela aura un impact sur la qualité de la relation ?

DANIEL : J'espère que non. Je ne sais pas encore le lien entre rémunération et objectifs. Jusqu'à présent, il n'y en avait pas. La majeure partie des salariés faisait bien leur travail. Je me rappelle en assemblée générale dans ma région, une déléguée d'une organisation syndicale disait que maintenant on leur donnait des objectifs et l'un d'entre eux était de placer des options 9 dans le contrat RPFA, donc qui garantit bien la présence d'enfants. Je me suis présenté il y a trois semaines chez une personne et en y allant je n'avais qu'une peur, c'est que le conseiller du bureau du coin ne lui avait jamais proposé une option et qu'il avait une option trois, je ne sais ce que j'aurai pu dire à la mère des enfants. Quand je suis arrivé et que j'ai vu le contrat, j'étais soulagé. Le salarié qui lui avait donné n'avait peut-être pas besoin d'objectif.

On n'avait à un moment donné que 5 % de nos sociétaires qui avaient des options majorées alors qu'en fait, on en a à peu près 50 % qui ont des enfants. Je regrette, mais le travail d'un conseiller c'est que tous les sociétaires qui ont des enfants ne doivent pas être en option minimum pour qu'on puisse bien les servir. Il faudrait être au moins dans la première option majorée, parce qu'à ce moment-là on a une réponse correcte vis-à-vis de leurs enfants quand ça se passe.

L'objectif peut être aussi mutualiste, celui de répondre aux besoins des personnes.

JW : Je te remercie infiniment pour cet entretien.

## Annexe 9. Exemples de fiches de synthèse des entretiens noyaux

Nous présentons ci-dessous 7 exemples de fiches de synthèses de répondants correspondant aux répondants les plus mobilisés dans le cadre de l'interprétation de nos résultats. Il s'agit de :

Alain, simple sociétaire (région Provence Méditerranée),

Claude, simple sociétaire (région Nord-Pas-de Calais),

Benoît, simple sociétaire (région Centre Ouest Atlantique),

Daniel, délégué national (région Nord pas de Calais)

Fabien, délégué national (région Ile de France),

Emile, délégué national (région centre Ouest Atlantique),

Nathalie, rédactrice corporelle (région Nord Pas de Calais),

### Synthèse de l'entretien avec Alain Simple sociétaire

Caractéristiques	55 ans. Sociétaire depuis 1977. Inactif- Ancien Directeur commercial – Tous ses contrats d'assurance sont à Macif
Origines de la relation	Economique
Région	Provence Méditerranée
Entretien téléphonique	
Date	9.02.2007
Durée	23 minutes 52 secondes

Alain manifeste **un attachement aux valeurs mutualistes, qui ne se traduit pas dans sa dimension d'engagement mais dans une dimension affective et humaine de la relation.**

*« Cela dépend des options personnelles, des opinions vis-à-vis de la société, des opinions politiques et autres. Tout cela est un peu lié. On sent bien... Je ne veux pas dire que la MACIF est une famille, mais c'est un peu cet esprit d'une certaine façon ». « J'ai des relations excellentes, cordiales [...], j'emploierai l'adjectif « fraternel ».*

*« Je ne vote pas aux élections. Dans ce domaine, je suis un mauvais sociétaire. C'est lié à ma personnalité parce que j'ai toujours été un peu franc tireur donc je voyage pas mal en Amérique du sud donc c'est pas trop mon truc le vote. Je ne suis pas mutualiste, pas impliqué au quotidien [...]*

*Je ne suis pas impliqué au-delà ». « Les valeurs mutualistes ? C'est incontestablement un élément de motivation pour rester à la MACIF ? [...] Je trouve que l'esprit mutualiste, les engagements de la MACIF sur les problèmes altermondialistes et autres correspondent à ma philosophie. Cela me conforte dans l'idée d'y rester. Ce n'est pas une question qui me hante quotidiennement, mais l'ambiance et la voie que je suis à la MACIF me convient bien » [...] » Si vous me posez la question de savoir si demain la MACIF doublait ses prix, est-ce que je resterais à la MACIF par conviction... Je suis tout comme bon Français qui se respecte, je fais attention aussi à mon portefeuille. L'ensemble fait que je me trouve très bien donc je n'ai aucune raison de changer. Ils répondent à mes questions, les prix sont tout à fait cohérents et l'esprit que développe la MACIF et ses engagements de mécénat et autres, me conviennent ».*

Toutefois, dans la relation entre le sociétaire et la MACIF, **la valeur d'échange l'emporte : il s'agit avant tout pour le sociétaire d'obtenir les meilleures conditions commerciales.** L'individualisation des rapports apparaît comme une condition nécessaire à l'émergence de valeur de lien pour la MACIF, car elle permet d'aller au delà des contrats-types, de créer du lien, et de provoquer la perception d'une relation de type gagnant-gagnant. : *« On sent cette envie d'aller vers l'autre au-delà de l'assureur et de l'assuré. Il y a une forme de confort, rassurant qui s'est établi, qui est intéressant parce que les prix sont excellents, les dossiers sont super bien gérés. »*

Dans les propos d'Alain, on perçoit une critique de la société de consommation et notamment de toutes les astuces du marketing relationnel mis en place pour fidéliser le client. Alain est sensible à une certaine sincérité et une authenticité de la communication du groupe Macif.

*« La revue TANDEM, ce n'est pas toutes les conneries qu'on reçoit d'Orange, de Bouygues Telecom, c'est vraiment du marketing intelligent, c'est pas le parrainage et toutes ces conneries ».*

*« Je trouve que c'est assez transparent, même lorsqu'on reçoit le bulletin (i.e., la revue Tandem) de la MACIF, etc., il y a toujours cette volonté de se rapprocher, d'essayer de faire évoluer, de faire comprendre. C'est un peu un esprit en mouvement. C'est pas mal ! ».*

*« On sent cette envie d'aller vers l'autre au-delà de l'assureur et de l'assuré. Il y a une forme de confort, rassurant qui s'est établi, qui est intéressant parce que les prix sont excellents, les dossiers sont super bien gérés.*

*« En plus, si au lieu de tomber sur un gros « con » au téléphone qui sait tout, qui a tout vu, vous tombez sur une personne intelligente, raffinée qui, lorsqu'elle ne sait pas, vous dit : « Je vais faire des recherches et je vous rappelle demain », c'est parfait. Si on avait tous des rapports de cette veine, ce serait plus agréable ».*

**Ce répondant semble avoir une vision postmoderne de la société : l'échange est enraciné dans le matérialisme tout en se présentant comme une alternative à la logique marchande.**

Le fait que ce répondant perçoive les communications de la Macif comme à la fois « intelligentes », « chaleureuses » et humaines constituent un élément différenciateur fort, de la politique commerciale et peuvent être vue comme un révélateur de valeur de lien.

## Synthèse de l'entretien avec Claude Simple sociétaire

Caractéristiques	62ans (1962) Boulanger – à la retraite- Assure son 4X4 à la Maaf pour des raisons tarifaires
Origines de la relation	Corporative / économique
Région	Nord Pas De Calais
Lieu	Point d'accueil Vendin le vieil
Date	14 novembre 2006
Durée	39 minutes et 37 secondes

Pour ce répondant, **l'individualisation des rapports apparaît comme une condition nécessaire à l'émergence de valeur de lien pour la MACIF, car elle permet d'aller au delà des contrats-types, de créer du lien, et de provoquer la perception d'une relation de type gagnant-gagnant. En effet, dans le contexte de cet entretien, la valeur de lien est révélée à travers la notion de réciprocité, exprimée par ce client de longue date.**

La réciprocité se manifeste, côté sociétaire, par le fait que

- Claude est un client exigeant (c'est « donnant-donnant »), à l'esprit très commerçant mais assez fidèle, qui valorise un rapport « équilibré » avec la MACIF

- Le fait d'avoir fait quelques affaires avec le CE de la Macif et d'avoir obtenu satisfaction dans le cadre de plusieurs sinistres lui permet en effet de se sentir dans un rapport équilibré avec la MACIF : *« Et quand j'ai eu mon deuxième incendie où toute la maison a brûlé, quand l'expert est arrivé j'ai dit « encore vous ». Il m'a dit : « Ne vous inquiétez pas CLAUDE, je viens d'avoir un coup de téléphone de la MACIF, pas d'histoires avec vous ». J'ai répondu : « Oui, parce que vous avez fait perdre de l'argent à la MACIF », parce que c'est la MACIF qui avait payé le deuxième expert ».*

- Il indique que sa fidélité est due au fait qu'il pense avoir autant donné que reçu dans sa relation avec la MACIF, et qu'en conséquence les membres de sa famille perpétuent cette fidélité, qu'il affirme également avoir étendu à son cercle relationnel, en recommandant à ses relations « d' y aller voir »

*« J'en ai envoyé pas mal. Chaque fois qu'on a l'occasion de discuter avec des copains, je leur dis : « Vas voir, cela ne te coûte rien, tu demandes un devis, tu verras bien, il n'y a pas d'engagement ».*

*« ...mais mon optique n'est pas de dire à la MACIF : « Vous avez vu, je vous ai ramené un client ». Je pense que les personnes viennent de ma part, c'est tout. Je n'en parle pas. Je n'envoie pas quelqu'un ici pour être intéressé. C'est parce que je suis vraiment content de la MACIF ».*

Ses attentes sont globalement satisfaites et concernent essentiellement :

- Des conditions commerciales toujours au meilleur niveau
- une individualisation des rapports, avec une prise en compte de ses spécificités

*« Quand j'achète un 4x4, je suis obligé de quitter la MACIF, parce que les tarifs sont tellement élevés, trois fois le prix de ce que je paye à la MAAF. Vous savez chacun regarde son porte-monnaie ».*

**La fidélité au groupe Macif est conditionnée à l'existence d'une relation basée sur des rapports personnalisés :**

*« Ici, je connais pratiquement tout le monde. Quand j'étais en activité, je connaissais beaucoup ceux qui étaient en relations avec le comité d'entreprise, ils me faisaient bien travailler en plus. Je n'ai jamais eu de problèmes avec eux. S'il y en a eu, on les a toujours résolus d'un côté comme de l'autre. Personnellement, je suis très satisfait, sauf pour les 4x4. Que je sois obligé d'aller ailleurs me fend le cœur. ».*

*« Elle est personnalisée, on peut discuter. On nous écoute. Si ce monsieur ne peut pas discuter, si ce n'est pas son proche métier, il va voir un autre collègue que lui dont c'est le boulot et il me met en relation. On arrive toujours, toujours, à trouver une solution ».*

*« Personnellement, je leur dis : « Je n'ai jamais de soucis avec eux, tu es bien reçu, on est à ton écoute, tu as un petit souci tu vas les voir, ils te donnent les perspectives à suivre, etc. ». On est bien reçu, on n'est pas un pion. On a un nom. Toutes les personnes que j'ai pu rencontrer ici sont à notre écoute ».*

L'individualisation des rapports apparaît ainsi comme le principal vecteur de création de valeur de lien

**Dans la relation entre le sociétaire et la MACIF, la valeur d'échange est primordiale : il s'agit avant tout pour le sociétaire d'obtenir les meilleures conditions commerciales.**

*« Si parfois je perds un petit peu d'un côté, je récupère d'une autre façon » [...] Un geste commercial ».*

*« J'ai dit « Ecoutez, je sais comment cela marche, c'est partout pareil, je tiens une entreprise, vous assurez ma moto, derrière je fais quelque chose. Je fais un petit placement et vous récupérez un peu ».*

Pour Claude, la valeur de lien c'est **la valeur d'une entreprise qui tempère l'altérité créée par le contrat.**

En effet, on retrouve bien cette relation entre la valeur de lien et le fait de tempérer l'altérité du contrat, puisque Claude insiste fortement sur ses relations personnalisées avec son conseiller (« Eric »), qui lui ont permis d'aller au delà des contrats standards, d'obtenir satisfaction pour des conditions de contrat spécifiques et pour le règlement de plusieurs sinistres.

*« Ils sont très à l'écoute de ce que je dis et ils s'arrangent toujours pour me donner satisfaction. Quand ils ne peuvent pas, c'est que leurs statuts ne le peuvent vraiment pas. Sinon, ils ont toujours fait le nécessaire pour m'aider. Si j'ai une petite requête à formuler, je viens parler avec Eric. »*

Cette prise en compte de ses spécificités semble être source de satisfaction personnelle (elle est évoquée spontanément de façon valorisante) et le principal vecteur de création de valeur de lien. Par contre cette valeur de lien ne s'est pas avérée suffisante pour l'empêcher d'assurer son 4x4 chez un concurrent offrant de meilleures conditions commerciales : *« Quand j'achète un 4x4, je suis obligé de quitter la MACIF, parce que les tarifs sont tellement élevés, trois fois le prix de ce que je paye à la MAAF. Vous savez chacun regarde son porte-monnaie ».*

**Un révélateur possible de la valeur de lien dans un contexte marchand est l'expression du plaisir de voir une relation commerciale perpétuée par ses descendants.**

On retrouve dans tout l'entretien l'évocation de l'univers familial, matérialisée in fine par une fidélisation à la MACIF des descendants : « *Cela me permet d'assurer mes enfants ici. Mes trois enfants sont assurés ici puisque nous sommes satisfaits et que les prix sont très avantageux* ».

La valeur de lien peut se manifester également à travers une évocation spontanée du contexte personnel (historique, familial) dans un objectif de valorisation et non de justification (à valider). C'est également un des révélateurs de l'attente de réciprocité dans la relation.

### **Un révélateur de la valeur de lien à la Macif est l'évocation d'une identité de valeurs avec son fournisseur**

Dans le cadre de cet entretien, les valeurs mutualistes sont évoquées, mais pas spontanément et de façon plutôt timide.

Elles semblent néanmoins avoir une importance pour Claude, qui ne les évoque pas dans le cadre de la MACIF, mais à travers ses activités d'administrateur au sein du Crédit Mutuel.

*« C'est les valeurs, c'est ce qui nous lie un petit peu, par ce que quand on voit toutes les catastrophes maintenant »*

Pour Claude la solidarité est une valeur qui a de l'importance dans un contexte personnel et intime parce qu'elle est choisie et non imposée/ 'mécanique' :

*« Malgré tout, dans une certaine limite, on s'aperçoit qu'on paye pour les chauffeurs qui ne font pas attention, qui ont des accidents. Depuis trois ans, on a des bonus parce qu'il y a moins d'accidents, et l'on s'aperçoit que le reste de la vie augmente. Il ne faut pas qu'ils nous prennent pour des bêtes non plus, on voit clair. On nous fait un cadeau, mais on nous le reprend de l'autre côté. On sait bien que dans une mutuelle, on doit payer pour tout le monde, mais il y a des limites ».*

*« Je vois que ma mère a 550 € par mois pour vivre [...] Quand on a l'occasion, avec ma sœur. C'est plutôt ma sœur qui s'en occupe que moi. Vous voyez pour moi c'est ça aussi la solidarité. Le reste c'est des paroles... »*



## Synthèse de l'entretien avec Benoît Simple sociétaire

<b>Caractéristiques</b>	25-34 ans. Sociétaire depuis 2006. Activité professionnelle : Commercial – Détient un 1 contrat moto Macif (raison économique) ; Il est sensible à la qualité d'une relation établie dans le temps (reste à la Mutuelle de Poitiers pour son contrat habitation parce que son conseiller est devenu un ami).
<b>Origines de la relation</b>	Economique
<b>Région</b>	Centre Ouest Atlantique
<b>Lieu</b>	Délégation régionale – 79037 Niort
<b>Date</b>	16 novembre 2006
<b>Durée</b>	26 minutes et 46 secondes

**Pour ce répondant, dans la relation entre le sociétaire et la MACIF, la valeur d'échange est primordiale. Il s'agit avant tout pour le sociétaire d'obtenir les meilleures conditions commerciales :**

*« j'ai fait une étude de marché à savoir qui serait le meilleur placé par rapport à l'assurance moto que je voulais, et donc j'ai pris le téléphone, j'ai téléphoné à tous les assureurs qui pouvaient exister et j'ai fini par la Macif ».*

*« Apparemment, ce qu'on m'a dit, c'est que pour les motos, la Macif se place très bien en termes de tarifs »*

**Mais pour ce répondant, la valeur de lien est aussi dans la valeur d'usage :**

*« Par exemple la Mutuelle de Poitiers, je fais beaucoup par téléphone et envoi de courriers ou de fax. J'envoie par fax les documents, c'est plus pratique. C'est pour ça que la Mutuelle de Poitiers notamment, j'aime bien parce que non seulement y'a le côté affectif parce que je connais bien la personne et tout, et le côté voilà quoi, en plus c'est un copain qui est un assureur maintenant, et y'a aussi le fait qu'on puisse voilà envoyer les papiers comme ça. Alors peut-être qu'il le fait avec moi parce que maintenant on se connaît bien, en l'occurrence c'est pratique. »*

**Dans le contexte de cet entretien, la valeur de lien est révélée à travers la notion de réciprocité, exprimée par ce client très récent. Benoît est un client à l'esprit très commercial (c'est son métier), et il n'envisage ses relations que sur le registre « gagnant-gagnant » d'un pont de vue strictement économique :**

*« Alors ça par contre, je trouve ça dommage qu'on puisse recruter du monde et qu'on n'ait pas d'avantages derrière ou une petite récompense par exemple. Un parrainage, une petite... je sais pas, on dit « l'année prochaine sur la somme que vous avez on vous offre, je sais pas moi, 15 euros, 20 euros pour nous avoir ramené un sociétaire ».*

*« Financière ou alors me proposer une assurance, je sais que ça ferait du plus pour l'assureur et il casse le prix sur l'assurance par contre*

*« La première année gratuite et on s'engage à rester au moins deux ans, un truc dans le genre quoi »*

**Pour Benoît, un révélateur possible de la valeur de lien, à la Macif, c'est l'opportunité de faire gagner du temps au client, notamment grâce à l'internet. Autrement dit, Benoit est en attente d'une entreprise qui soit un « facilitateur ».**

*« Le seul truc que je reproche un peu c'est sur le fait qu'il faut se déplacer pour apporter des documents et tout, et prendre rendez-vous. C'est vrai qu'étant commercial, je suis pas souvent sur le secteur. Ca fait déjà deux trois jours que j'aurais pu envoyer les papiers et tout, donc faut se déplacer, c'est un peu le côté un peu enquiinant, je dirais »*

*« Le lien Internet, c'est excellent »*

*« Et bien ils l'envoient par Internet, ça évite de gaspiller du papier et puis c'est très bien. C'est vrai que si on pouvait envoyer une adresse e-mail et puis nous envoyer le courrier comme ça, moi j'avoue que je serais très partisan de ce système-là. De pouvoir aller vérifier ses prélèvements sur Internet. Moi je sais qu'avec ma banque c'est comme ça que je fonctionne aussi ».*

**Si Benoît est satisfait de la qualité des relations avec les salariés Macif (conseillers), il ne parle pas pour autant d'assurance ou de la Macif avec son entourage proche. Le seul moment où il en parle c'est lorsqu'il évoque sa passion, la moto.**

*« Je leur en parle (i.e., à des amis) parce que, c'est surtout parce qu'on parle notre passion c'est la moto, donc on en parle entre nous. C'est moi qui l'ai fait venir d'ailleurs à la Macif parce que je lui ai dit « écoute, moi les tarifs qu'ils me font, les franchises qu'ils font, renseigne-toi et tu verras tu seras gagnant ».*

**Quoiqu'il en soit, ce répondant ne se sent pas membre de la Macif et n'éprouve aucun sentiment d'appartenance.**

*« De voter sur quoi ? [ ] Alors honnêtement, je ne renvoie même pas le papier, je leur fais confiance. Sachant qu'on voterait en connaissance de cause, mais on vote pour quelqu'un qu'on ne connaît pas, qu'on... donc, sur le papier on marque ce qu'on veut, donc... C'est vrai.»*

## Synthèse de l'entretien avec Daniel Délégué National

Caractéristiques	62 ans, sociétaire Macif depuis 1976. Ancien employé dans l'industrie -- Nombreux mandats pour la Macif - Investissements dans le monde associatif.
Origines de la relation	Idéologique / militante
Région	Nord Pas de Calais
Lieu de l'entretien	Macif, rue du colonel Moll – 75008 Paris
Type d'entretien	Semi-directif
Date	29 novembre 2006
Durée	53 minutes 53 secondes

Pour ce répondant, la valeur de lien à la Macif c'est **la valeur d'une entreprise qui rend membre d'une collectivité/communauté et qui efface / tempère l'altérité du contrat** :

*« La société d'assurance peut très bien avoir un respect de son client et essayer de rendre un service d'assurance autant de qualité qu'une mutuelle. Mais, juridiquement parlant, il y a altérité, alors que normalement dans une mutuelle, ils sont à la fois assureur et assuré, c'est bien cela qu'on dit. En théorie, il n'y a pas altérité : la MACIF c'est eux. Quand ils se tournent vers la MACIF, la relation est forcément double : en tant qu'assuré c'est la collectivité MACIF qui leur propose, donc il y a une relation d'altérité, mais d'un autre côté ils en sont membres et la MACIF c'est eux, et ils ont quelque chose à leur dire. La relation ne peut pas être tout à fait la même ».*

**La conséquence de la reconnaissance de cette qualité de 'membre', c'est la possibilité de discuter, d'apporter de la réflexion:** *« On peut quelquefois améliorer nos contrats par le travail de nos salariés pour des raisons de technique d'assurance, marketing, sociologique ou autres, mais on peut le faire aussi et c'est cela le plus de la mutuelle, avec l'apport de réflexions et les demandes des sociétaires par leurs représentants ».*

*« On est capable d'avoir des débats sur la vie concrète pour améliorer les contrats d'assurance. Ca c'est sensationnel ».*

**L'implication et de la participation à la vie de la mutuelle efface la frontière 'consommateur-producteur' et autorise un traitement au-delà du contrat et de la règle, qui effacent l'altérité :** *« On explique qu'il y a une médiation ». De plus, « Il peut y avoir une relation humaine et donc on est obligé d'être strict au niveau des règles, mais ensuite on peut avoir une approche plus factuelle et plus équitable, en disant : effectivement, on n'est pas tout à fait dans la règle de nos contrats, mais par assimilation, sans que cela soit injuste vis-à-vis des autres, on peut tenir compte de circonstances particulières ».*

**Cette porosité des frontières entre le sociétaire et l'entreprise mutualiste que décrit Daniel est l'illustration même du modèle communautaire propre à la Macif** -par opposition à l'édification de la société moderne qui s'est construite sur la rupture producteur-consommateur-. En effet, l'économie a institué le contrat qui sépare, casse le don et qui réintègre les individus en deux catégories : le producteur et le consommateur. Les entreprises qui proposent de la valeur de lien jouent donc quelque part le double jeu puisque c'est **l'économie du don qui vient tempérer l'altérité du contrat**. En effet, c'est parce que l'individu est membre d'une collectivité/communauté que ça efface l'altérité qui a été créée par le contrat :

*« On a une communauté d'intérêt, on s'est réuni [...]. Donc, c'est une communauté de personnes qui ensemble se montre solidaire. On paye une cotisation et si on n'a pas de sinistre, cela reste*

*dans le pot commun, si on a un sinistre, la communauté vient à son secours. Une mutuelle a donc une solidarité communautaire. C'est aussi le principe même de l'assurance. Même si elle est organisée en société capitaliste, de profit, la notion d'assurance est une notion de solidarité communautaire » [...] « c'est une conception humaniste. Quand je parlais de l'aspect communautaire, c'est cela ».*

*« C'est avec le temps qu'on finit par bâtir une relation de sociétaires. Je dis cela par rapport à la relation de client. Un client, aujourd'hui, dans le monde moderne, n'est pas attaché à son prestataire de services ».*

*« Parce qu'ils sont venus s'assurer, et pour eux, ils sont clients, et peut-être parce qu'on n'a pas pris le temps de leur expliquer ou qu'ils n'ont pas bien vu : ils n'ont pas conscience d'être dans une mutuelle ».*

**Si à la Macif il y a bien une valeur d'échange qui est stipulée dans le contrat – domaine de l'économie pure - en même temps elle s'inscrit dans une valeur de lien qui a comme conséquence première de venir tempérer l'altérité (c'est-à-dire rajouter du lien) créée par le contrat :** *« On crée fatalement une altérité du fait même de la loi. Mais, il faut qu'on puisse reconstruire à chaque fois le lien pour que le sociétaire qui se sentirait lésé, puisse au moins l'exprimer ».*

*« Nous avons tous conseillé à son fils d'aller jusqu'au bout de son apprentissage parce que pendant tout ce temps là il pouvait profiter de la rente, donc on ne lui a pas dit « oui arrêtez ». On lui a donc montré son intérêt, il avait une rente jusqu'à la fin de ses études. On avait donc persuadé la mère [...] Je ne vois pas comment cette personne pourrait se dire : « Demain, je vais aller chez AXA ». La relation est indélébile. C'est important. Même nous, nous ne pourrions pas rompre cette relation, ce ne serait pas correct.*

*« Le lien avec le sociétaire est basé sur l'aspect communautaire. Il fait partie d'une famille. J'ai confiance. Je suis rassuré parce que je sais que s'il m'arrive quelque chose, on prendra soin de moi. Ce n'est pas seulement l'indemnisation. On prendra soin de moi, y compris dans les aspects non pécuniaires ».*

*« La nature même de notre service est mutualiste, il y a solidarité entre les membres. C'est la première des choses ».*

**Mais en même temps, Daniel souligne la difficulté à pérenniser le modèle communautaire, construit par les anciens et qui ne semble vivre que pour une minorité de sociétaires (les délégués) :**

*« On sent un peu l'aspect communautaire : ils sont contents, ceux qui répondent, ils le font de manière un peu dithyrambique, parce qu'on a l'impression d'une famille qui récompense ses aînés. Le problème est de savoir comment transmettre cela. La première des choses, c'est de fidéliser. Celui qui ne reste pas longtemps n'a pas le sentiment communautaire ».*

*« Il faut qu'on donne le sentiment communautaire, version moderne, pour qu'ils (les nouveaux sociétaires) aient l'impression d'appartenir ».*

*« On n'a peut-être pas assez appris, enfin c'est la société, expliquer que pour tout ce qui est service à la personne, les structures d'économie sociale où l'on est membre, c'est sans doute mieux parce qu'on peut discuter du service, alors que de l'autre côté la seule manière, si je ne suis pas content de mon abonnement Internet par exemple, c'est de changer de fournisseur ».*

**Daniel se montre aussi impuissant, voire démuné face à cette évolution de fond : Que faire ?**

« *Je pense que ce serait merveilleux que dès que quelqu'un passe la porte d'une agence MACIF et qu'il souscrit un contrat, il devienne un sociétaire et qu'on le lui dise. Mais on attache surtout de l'importance au contrat d'assurance qu'il vient de souscrire, et c'est surtout ça sa perception* ».

« *C'est plus difficile d'être une communauté à 4 500 000 que lorsque la MACIF avait ses 100 000 premiers sociétaires. Il y a Internet qui peut y contribuer* »

« *Il faut essayer d'élargir cette notion de communauté à l'ensemble de ceux qui sont en lien permanent, parce qu'on peut avoir des contrats de groupe dont on ne connaît pas les sociétaires* »

« *L'idéal serait d'en faire un sociétaire conscient, cela veut dire qu'il ait vraiment conscience d'être sociétaire d'une mutuelle, c'est-à-dire adhérent en quelque sorte, membre, et que la mutuelle c'est lui avec l'ensemble de ses autres collègues sociétaires. Les anciens en ont conscience. Quand je rencontre un ancien sociétaire, quand quelqu'un est là depuis trente ou quarante ans, ou même certains depuis la création de la MACIF, et qui dit qu'il est très attaché à sa mutuelle, lui sait ce qu'est une mutuelle. Parce que avec le temps, il a pris conscience que ce n'était pas une compagnie d'assurance* ».

**Si la solidarité semble être une valeur 'génétiquement' mutualiste, émerge la notion d'indulgence, qui montre que l'entreprise n'applique pas mécaniquement la règle stipulée dans le contrat, il y a un supplément « d'indulgence » et d'humanité qui viennent tempérer l'altérité du contrat:** « *Il y a ceux qui changent d'assureur pour une question de petit écart tarifaire, bien sûr si c'est du simple au double je comprends, mais ils ne comprennent pas qu'on arrivera mieux à s'expliquer quand on a un sinistre, si on est là depuis longtemps. On n'est jamais vraiment dans les clous et l'on aura plutôt besoin d'un peu d'indulgence, on donne plus facilement de l'indulgence à celui qui est là depuis longtemps, que ce soit un assureur ou une mutuelle. C'est normal, on regarde ses antécédents, s'il n'a pas des sinistres tous les ans, on sera plus indulgent en cas de problème [...] Je mélange à chaque fois la relation client et la relation sociétaire, en raison de la double qualité* » (Répondant1).

**Le maintien ou la création d'une atmosphère d'indulgence est d'autant plus importante que les règles de gestion de l'entreprise sont en train de changer et re-questionnent le modèle.**

« *Je ne sais pas encore le lien entre rémunération et objectifs [...] Je regrette, mais le travail d'un conseiller c'est que tous les sociétaires qui ont des enfants ne doivent pas être en option minimum pour qu'on puisse bien les servir. Il faudrait être au moins dans la première option majorée, parce qu'à ce moment-là on a une réponse correcte vis-à-vis de leurs enfants quand ça se passe. L'objectif peut être aussi mutualiste, celui de répondre aux besoins des personnes* ».

**Dans ce cadre la notion de valeur de lien peut représenter la capacité de l'entreprise à résister à cette nouvelle donne parce qu'il y a encore la génération des sociétaires des années 1970 qui sont attachés aux valeurs mutualistes, mais parallèlement Daniel souligne qu'il y a une génération de jeunes prête à se mobiliser pour défendre des valeurs 'alter' et humanistes ; en ce sens le mutualisme fascine, parce qu'il démontre qu'il y a autre chose qui existe, à côté du modèle capitaliste traditionnel :** « *Il faudrait qu'on se rapproche du syndicalisme étudiant et avec dans tout ce qui peut être organisation d'étudiants, présenter l'économie sociale parce que je ne crois pas que tous ceux qui sont en école de commerce sont là forcément pour développer un esprit commercial uniquement basé sur la recherche de 'plus d'argent, plus d'argent, plus d'or'. Il y en a certainement, pleins, mais pas tous. Ils vont offrir la possibilité d'utiliser ces compétences pour être correctement payés, mais en même temps de satisfaire en soi cette aspiration que nous trouvons d'harmonie entre son esprit humaniste, son respect des autres et le métier, et donc travailler dans une mutuelle comme la MACIF permet de faire cela* ».

Ainsi, **la famille** apparaît comme l'une des structures les plus naturelles pour créer et régénérer la notion de valeur de lien au sein du groupe Macif.

*« Pour des raisons de solidarité à terme, on privilégie les enfants de sociétaires plus facilement ».*

*« Le RPFA doit tenir compte que la famille n'est plus ce qu'elle était autrefois : un père biologique, une mère biologique qui vivent ensemble, ce n'est plus tout à fait comme cela aujourd'hui ».*

*« Il faudrait aujourd'hui, mais c'est difficile de tracer des pistes, ne pas avoir de rupture de génération. Dans chaque génération, il y a des personnes qui prendront des engagements. Il y a des jeunes très généreux aujourd'hui ».*

## Synthèse de l'entretien avec Fabien Délégué national

Caractéristiques	60-65 ans. Sociétaire depuis 1979. Ancien salarié à « Que choisir »- A l'origine de la création du Centre des Jeunes Dirigeants de l'Economie Sociale
Origines de la relation	Corporative+militante
Région	Ile de France
Lieu	Macif, 20, rue Joubert – 75009 Paris
Date	11.12.2006
Durée	50 minutes et 9 secondes

Ce répondant est très investi dans l'économie sociale. Pour lui la notion de **confiance mutuelle entre acteurs de l'économie sociale est clé : l'union fait la force**. Les moments forts qui ont marqué son expérience avec la Macif sont la création du CJDES (Centre des Jeunes Dirigeants de l'Economie Sociale) la régionalisation de l'entreprise en 1987.

*« Aujourd'hui, beaucoup de choses qu'on peut faire ensemble, c'est lié à cette connaissance et cette espèce de confiance qu'on s'est créée mutuellement ».*

*« La régionalisation étant un élément tout à fait central dans ce domaine-là, en disant, finalement, en s'organisant par région, comme ça on sera plus proche des sociétaires. C'est sans doute vrai ! Il n'empêche qu'on reste... En Ile-de-France, on est 800 000 personnes. C'est compliqué à vivre ! C'est à peu près... Réfléchissez d'ailleurs ! Je pense que la comparaison avec l'univers politique est assez pertinente. Le sentiment d'appartenance des gens, il est d'abord la commune ! Ils se sentent plus... D'ailleurs, ce sont les élections qui sont toujours ... avec la forte participation. Ils se sentent toujours plus lointain pour les autres élections. D'où l'idée, finalement, à travers la régionalisation, c'est de faire une communauté plus proche, plus pertinente avec des systèmes d'information plus proches. »*

**L'attachement et le dévouement au mutualisme s'expriment à travers la notion de passion qui est à son apogée entre les années 1960 et 1980. Les valeurs mutualistes sont valorisées et valorisantes. Elles sont au cœur d'une démarche de prosélytisme, elle-même fortement ancrée dans la corporation, le syndicalisme et la solidarité.**

*« Claude était le type même du salarié mutualiste. Tout son engagement militant dans sa vie, c'était la Macif. En 1960, il est tombé amoureux de la Macif, et dans son entreprise, il faisait des permanences pour la Macif, ce qui fait que - il travaillait chez Thomson- et après tous les salariés de Thomson sont à la Macif ! »*

*« Mutualiste, c'était quoi ? C'était des gens qui avaient des engagements militants dans la Macif »*

*« Une des choses les plus fascinantes dans le fonctionnement de la Macif, c'est on a face à soi des gens (des élus) qui ont des conditions fortes, très différentes, vraiment très différents ! CGC, la CGT. Un commerçant du marché aux puces, etc. Tous très engagés ! Et tous se retrouveront dans les valeurs de la Macif, dans une communauté extrêmement forte. La Macif a un gros effort à faire d'ailleurs pour son identité d'économie sociale ».*

En fait, Fabien décrit une entreprise qui s'est construite sur l'engagement d'un noyau de passionnés, qui ont créé des liens très forts entre eux : *« Je crois que la force de la Macif, c'est qu'elle fait vivre son fonctionnement des valeurs fortes sur lesquelles les gens se sont engagés à l'intérieur comme à l'extérieur, comme militant professionnel, comme militant de l'économie sociale, c'est-à-dire d'engagement, de lien social, de relations avec les autres, d'altruisme, démocratique. Tout cela dans notre engagement personnel est qu'il retrouve complètement dans les valeurs de la Macif, donc cette espèce d'adéquation, on la sent très fortement ! »*

Le système de gouvernance est un élément récurrent dans le discours : *« Enfin, dernier point qui fabrique beaucoup de consensus, c'est le principe de réalité, c'est bien qu'on gère beaucoup ! Il y a tout cela ! Je crois que c'est un élément tout à fait fort. Tous ces gens rassemblés dans les comités régionaux ou dans un Conseil d'administration ou les délégués régionaux, ce sont des gens qui ont des responsabilités importantes. Ce principe de réalité qu'on leur dit, dans les décisions pèsent 20 millions ».*

Mais en même temps, **Fabien s'interroge sur la qualité et l'intention des liens qui se sont tissés entre l'entreprise et les sociétaires** : *« est-ce que notre relation avec les sociétaires n'est-elle pas trop idéologique et culturelle, et pas assez vivante ? ».*

Par ailleurs, Fabien fait le constat et critique l'entreprise *« Fondamentalement, aujourd'hui, l'organisation c'est celle de la fonction publique, on avance à l'ancienneté »*. Pour lui, il est urgent de prendre en compte les mutations de l'environnement, mais il sent une résistance de la part des salariés, inconscients du privilège de leur statut social. Cette mutation passe aussi par un affranchissement vis-à-vis du positionnement de « l'assureur de la famille ». L'évolution passe par la notion de multi services, d'offres en réseau.

Fabien exprime aussi que cette phase d'euphorie est en train de s'essouffler, **il s'interroge sur le sentiment d'appartenance à la Macif** : *« Le cas de la Macif, c'est le modèle de bilan des entreprises d'économie sociale, des entreprises clients. Les clients sont les sociétaires. C'est très compliqué, quelle que soit la taille, je pense encore plus avec 4 millions et demi de sociétaires. C'est le fond, comment créer ce sentiment d'appartenance ».*

*« Les clients de Leclerc ne se sentent pas seulement des clients ; ils se sentent représentés par un élément qui les défend. C'est un peu cela le fond. L'idée c'est : je ne suis pas simplement assuré, je suis dans un mouvement qui me défend collectivement, comme un assureur ! Forcément qu'il est son propre assureur.*

*Après, il faut trouver tous les outils. On sent bien. La Macif est toujours en train de réfléchir sur comment faire en sorte de développer ce sentiment d'appartenance qui est aussi fondamental dans la fidélisation de la clientèle »*

**Il s'interroge également sur ce qui peut faire communauté et au-delà sur ce qui peut fédérer autour d'un projet politique d'économie sociale** : *« Puis, peu à peu, on s'est aperçu que « salarier mutualiste » ça avait de moins en moins de sens parce que, évidemment, il y avait de moins en moins de gens qui vont avoir comme engagement la Macif, et puis deuxièmement, comme ça avait été un peu conçu à l'origine, c'était un peu la sécurité »*

**Dans ce cadre il est d'autant plus important de ne pas passer à côté de l'économie sociale lors de la communication** : *« Sinon, c'est plutôt l'univers dans lequel on est où il y a tous les gens qui sont à la Macif, et qui nous en parlent, en gros, d'une manière assez positive sur les prix (c'est le premier élément), l'information qualité, les élections ».* D'ailleurs, les communications de la Macif ont souvent été élitistes, voire abstraites : *« « Bientôt 40 ans et toujours pas un client ! ».*

Ainsi, la valeur de lien dans une entreprise comme la Macif peut s'exprimer par la capacité de l'entreprise à fédérer ses acteurs autour d'un projet politique d'économie sociale.



**La valeur de lien semble généralement émerger suite à un incident, lors d'une occasion fortuite ou perçue comme telle.** En effet, si la mutation d'un client en sociétaire se fait à l'occasion d'un incident, Fabien rappelle que la première occasion doit être le moment de l'adhésion.

*« ... l'assurance a ceci de particulier : si tout va bien, on a une relation avec sa compagnie une fois par an pas tellement positive parce qu'il faut payer. Même s'ils oublient, ils disent qu'ils sont assurés, mais il faut payer. Et si tout va mal, on a des relations avec elle, uniquement lors d'occasions négatives. Des accidents de voitures... C'est compliqué ! Ce type de relation est difficile !*

*Il faut gérer une relation avec le sociétaire qui est presque toujours entachée d'une image négative. Je dois payer ou bien je viens de vivre un incident désagréable, voire dramatique. »*

En effet, dans le contexte de l'assurance l'émotion est créée quand il y a l'accident, l'émotion est donc potentielle. Quand on se sert du contrat, ce n'est pas que le contrat. C'est pourquoi, La mutation d'un client en sociétaire se fait généralement à l'occasion d'un sinistre.

Fabien replace aussi le comportement du sociétaire dans le **contexte de consommation actuel**

*« On est tellement dans une société marchande qu'on est habitué à payer... Je paye et j'ai en face de moi droit à un produit ou à un service. Quand vous avez, à l'occasion d'un sinistre, la première question, pour le sociétaire, c'est qu'on lui règle son problème, ce qui est un peu logique ! Après, c'est au fond la pertinence et la bonne écoute, la pertinence de la réponse. On doit être comme n'importe quelle société ; tout du moins rendre le service qualité, cela ne change rien qu'on soit de l'économie sociale ou non. Le service du client reste le service client ! Ce qui suppose le respect des délais etc. ... »*

Dans ce contexte émerge la notion de **co-responsabilité** propre à l'entreprise mutualiste : » Après, montrer précisément que parce qu'il n'est pas simplement un client, mais aussi un sociétaire, on n'est pas simplement dans une relation : « Vous avez payé, vous avez droit à un service. Mais vous avez payé, vous avez droit à un service, et comme vous êtes sociétaire... ». C'est faux ! On rend le service que nous définissons tous ensemble y compris par vous ! « S'il y a des problèmes, n'hésitez pas à en parler ! Trouvons des systèmes pour trouver la bonne réponse ! Mettons en place de la médiation ».

Enfin, Fabien reconnaît que la **solidarité intergénérationnelle, envers les jeunes-** et notamment en matière de santé- est aujourd'hui une faiblesse de l'entreprise.

## Synthèse de l'entretien avec Emile Délégué National

Caractéristiques	64 ans. Sociétaire depuis 1963. Employé dans la métallurgie
Origines de la relation	Corporative et syndicale
Région	Centre Ouest Atlantique
Lieu	Délégation régionale – 79037 Niort
Date	16 novembre 2006
Durée	1 heure 31 minutes

Ce répondant est l'exemple même du militant mutualiste des années 1970 investi et passionné, membre d'une communauté socioprofessionnelle (voire territoriale) qu'il admire et défend avec ferveur. Emile décrit un contexte « euphorique » dans lequel les militants syndicaux se transforment en véritables prosélytes de la Macif, passionnés et dévoués.

*« C'était nos fameuses années 70, 73, où on entend, nous les sociétaires tout à fait lambda, parce que j'étais sergent recruteur, je le suis toujours, je vous l'ai dit, mais ceci étant dit, j'étais sergent recruteur de cœur et politiquement j'avais aucun rôle dans la mutuelle, aucune place. Je n'étais pas complètement anonyme parce que comme j'étais militant syndical et que la chef de bureau, me connaissait aussi comme secrétaire d'un Comité d'Entreprise d'une grande entreprise de l'agglomération, donc j'étais connu par elle et j'intéressais la Macif en tant que réservoir de développement. »*

*« Mais quand même on a été démarché par des gens qui étaient proches de nous, dans les familles syndicales ou commerçants ou économie sociale, etc., de mutualistes ».*

*« Parce qu'on était vraiment les médias de la Macif, mais d'authentiques médias, les postes ils marchaient, faut pas croire. C'est pour ça qu'il y a des gens qui disent « on n'arrive pas à comprendre comment vous êtes devenu 4 millions sans communiquer ». On n'est pas devenu 4 millions sans communiquer. C'est tout à fait faux. On peut communiquer différemment. On communiquait et on communiquait, attendez, ça allait vite ».*

*« On avait un lien social entre la Macif et la population, pour ce qui me concerne, y'avait aussi des collègues parmi les commerçants, les, qui travaillaient sur les marchés, etc., souvent des commerçants sédentaires du reste, ça y allait aussi. Et donc on avait des gens dans les mutuelles [...] on avait des troupes, on avait des légions ».*

Pour Emile, la valeur de lien à la Macif **c'est la valeur d'une entreprise qui rend membre d'une collectivité/communauté et qui efface / tempère l'altérité du contrat, parce qu'elle** :

- Traite le sociétaire « au-delà de la règle » en vue de privilégier son bien-être :

*« La Macif a été un militant, voire un créateur, de la politique dite conventionnelle, c'est-à-dire qu'on commence par rembourser le sociétaire et à l'intérieur d'une convention après, à voir qui rembourse l'autre. C'est-à-dire la Macif paie en avance pour des responsabilités qu'elle n'a pas à assumer, jusqu'à un certain seuil, et ensuite les assureurs s'arrangent eux. C'est-à-dire reconsidérer, nous avons contraint le monde de l'assurance à remettre l'individu au centre des préoccupations, et non pas la récupération matérielle de la non responsabilité. »*

Ce souci de coller aux évolutions de la société s'exprime aussi pleinement dans l'évolution des contrats, et la qualité de service apportée aux sociétaires, notamment en matière d'assistance, et de solidarité. Emile évoque notamment la tempête de 1999 et la mobilisation de la Macif ...

*« Cette évolution de l'assistance en tant que service, évolution du service, a été quand même quelque chose d'important. Ça rajoute de la sérénité dans une vie, je dirais ».*

« Le lien social de ma mutuelle, c'est les élargissements de garantie qu'on a immédiatement faits ». « Donc la capacité de la mutuelle à refaire du lien social par l'extension de garantie, ce qu'on appelle gratos, qui nous a quand même coûté la bagatelle de 3 ou 400 millions de francs, en 1999 (il s'agit de la tempête) à l'époque, on parlait en francs [...] Quand on a vu le nombre de sociétaires concernés, on s'est dit : comment recrée-t-on un retour vers eux, on a dit : on ne remboursera pas une seule voiture en dessous de 1 million de centimes, 1500 euros. »

- Offre la possibilité de discuter, d'apporter de la réflexion.

« C'est une entreprise (i.e., une mutuelle), quelle que soit son activité, là en l'occurrence c'était l'assurance des biens, c'était tout simplement une entreprise où on a quelque chose à dire et surtout où on ne verse pas de dividendes à des gens qui font rien et qui attendent un revenu de leur capital, point [...] Une entreprise où en principe on doit pouvoir dire quelque chose puisque c'est une mutuelle, où y'a pas besoin d'avoir de l'argent pour représenter quelque chose, pour faire entendre sa voix. [...] Tandis que nous, on avait en plus conscience qu'en nous battant pour défendre la boîte, même si c'était de façon un peu simpliste, on y faisait quelque chose ».

Pour ce répondant ce sont les statuts mêmes de la mutuelle -une société de personnes – qui font qu'il y a une porosité des frontières entre le sociétaire et la mutuelle. Et c'est de cette relation un peu particulière qu'émerge la notion d'éthique et de lien social.

« Donc la société de personnes qui n'a pas à rémunérer de capitaux, certes tous les sociétaires ne disposent de rien du tout, ils ne peuvent pas revendre une action qui a pris de la valeur, comme disait Jacques Vandier « vous avez tout mais vous n'aurez jamais un sou ».

« Un vrai retour social c'est quoi, et donc en conséquence un vrai conseil d'administration c'est quoi ? Entre le business et le social, mais pas le social charité réparatrice, le retour social vers celui à qui appartient l'entreprise, c'est-à-dire le sociétaire. »

Ce que souligne ce répondant c'est que la Macif a une conscience intime de l'altérité et donc un sens intime de la responsabilité, parce que « les hommes sont la garantie ou non de la pérennité de l'entreprise. »

Emile souligne également le fragile équilibre entre logique démocratique et logique économique ; autrement dit la notion de lien social dans une mutuelle comme la Macif s'exprime dans l'encastrement du « business et de l'éthique ». Il est également lucide que cet équilibre est d'autant plus difficile à trouver et à pérenniser dans un contexte consumériste, d'autant que les entreprises capitalistiques se sont emparées d'un discours sur le lien et ont développé des actions dans ce sens.

« Et bien, le marché de l'assurance il a fait un peu ça, c'est-à-dire nous on a développé nos activités, on a développé notre engagement dans le lien social, c'est le cas de le dire, y compris aujourd'hui avec des thèmes complètement nouveaux, développement durable, etc., où il a fallu faire comprendre que nous aussi on pouvait avoir une, etc. Et les sociétés de capitaux ont fait un effort considérable, ce qui fait que l'argument commercial pur c'est-à-dire cotisations / prestations, il a perdu beaucoup de valeur par rapport à l'époque où je pouvais facilement le mettre en avant. Et donc il faut parfois mener une dose d'éthique et des valeurs, c'est pas pour rien qu'une campagne médiatique actuellement on dit, on dit « la solidarité est une force ».

« Donc, un militant de la Macif aujourd'hui s'il veut s'en sortir, il ne peut plus compter sur les seuls arguments économiques. On a aussi besoin de l'argument éthique.»

Emile souligne que les sociétaires ne perçoivent pas ou mal le lien social entre la mutuelle et eux. Il se rend compte qu'un fossé s'est creusé, qu'il faut aller à leur rencontre, mais les modalités et les conditions de mises en place sont encore en floues. Il y a bien évidemment les nouvelles technologies (« *Moi je pense beaucoup, moi qui ne les utilise pas, aux nouvelles technologies, Internet, etc. Que demain la salle de 4.500.000 sociétaires elle peut exister. [ ] On est en train de faire un blog de sociétaires* »). Emile rappelle la régionalisation (1987) qui constitue une étape clé dans l'histoire de la Macif parce qu'elle signe sa volonté de rapprochement avec les sociétaires.

*« Après avec la régionalisation, là j'ai été acteur impliqué beaucoup plus fortement, puis président de région, là c'était du quotidien. Et là les liens se sont complètement transformés avec les sociétaires. »*

Mais pour lui, retisser un lien (social) avec les sociétaires doit aussi et surtout s'analyser et se construire en regard de la démocratie.

*« La mutuelle ne fait pas automatiquement, et actuellement on a en débat quel type de réunion on devrait faire, quelle réunion par ville, par point d'accueil, etc., pour aller à la rencontre des sociétaires. »*

*« Donc, y'a cette mode au consumérisme et puis cette, cette paresse un peu de l'entreprise en même temps de remettre toujours sur le métier l'ouvrage de la démocratie. »*

*« Je dis toujours la démocratie est une création continue, devrait être une création continue. Ne restons pas figés, acceptons à tout du moment que ça améliore la démocratie, parce qu'il n'est pas question de changer de cette mode du consumérisme.*

*Le progrès c'est pas ce qui est nouveau, c'est ce qui est mieux. Donc dans la démocratie comme pour le reste. [ ] Ca c'est notre chantier. C'est notre chantier permanent. On a beaucoup amélioré cela avec la régionalisation, mais on sent bien qu'aujourd'hui, on est à, on l'a senti, on le sent, on est à une étape nouvelle. Les gens aspirent à autre chose.*

En effet, ce qui hante ce répondant c'est la volonté de la Macif à pérenniser le lien social. Pour lui, cela signifie résister à la tentation de la logique assurantielle, et rester fidèle aux textes fondamentaux qui régissent le statut de société de personnes ; il rappelle à cet égard qu'il faut sans cesse réinterroger le sens de la démocratie à l'aune des transformations sociétales :

*« Le maintien de ses textes fondamentaux, dans leurs engagements, donc ça veut dire le maintien du statut de mutuelle, ce qui n'est pas évident. On en a vu d'autres abandonner le statut mutualiste. Maintien de statut « mutuelle ». Le maintien de ses formes d'organisation de la représentation des sociétaires et l'amélioration dans le sens démocratique du terme [...] C'est-à-dire qu'elle ait en même temps une continuité dans cette approche sociétale de sa place et de son rôle dans toute la société [...] Toujours s'ouvrir et toujours regarder « est-ce qu'en même temps que je réussis économiquement, est-ce que je réussis au niveau du lien social ? ». Toujours. Tant qu'elle se posera ces deux questions : réussir économiquement en tant qu'entreprise mais réussir aussi au niveau du lien social, je pense que la Macif en 2030 sera toujours une belle entreprise ».*

Enfin, Emile souligne que si la Macif sait reconnaître l'implication des délégués dans leurs missions - cela se traduisant par de la « promotion sociale »- il y a aussi derrière tout l'enjeu d'une représentation élargie des sociétaires qui doit faire écho à une démocratie, elle-même en phase avec l'évolution de la société et du sociétariat. A cet égard, il rappelle l'importance du vote.

*« Les gens ne se rendent pas compte qu'une république ne vit plus quand il n'y a plus d'élections, et comme la république, la mutuelle ne vit plus quand y'a plus de représentation. C'est aussi bête que ça. »*

*« Je rêve de rétablir le forum et, le, le débat grec ou romain, quand il a existé. Donc je vote, j'encourage à voter. On a une participation qui selon les secteurs de notre région va de 27 à 30 %.*

*Pour un vote que les gens qualifient d'abord et avant tout d'économique, j'estime que c'est pas si mal. »*

## Synthèse de l'entretien avec Nathalie Rédactrice corporelle

Caractéristiques	25-34 ans (2003) Expérience dans une compagnie d'assurance privée
Région	Nord Pas de Calais
Lieu	Centre de gestion de Vendin le Vieil
Date	30 novembre 2006
Durée	1 heure 41 minutes et 24 secondes

Pour ce répondant, **face à un choix possible dans une situation de préjudice corporel, la volonté d'adopter systématiquement l'option la plus profitable au sociétaire est un des différentiateurs de la MACIF**

*« C'est nous qui allons vers la personne »*

*« ... aider à faire face, mais toujours dans un cadre juridique, qui nous oblige toujours à avoir certaines limites »*

*« A la MACIF, on a une vision très humaine du dossier car dès qu'on peut faire une avance, on le fait de façon systématique »*

*« Quand je suis arrivée à la Macif, j'ai vu qu'on avait une lecture très humaine du contrat, qu'on fera des avances aussi bien en corporel qu'en matériel, le sociétaire le comprend souvent, et donc on a un bon retour car on l'aide ».*

On retrouve une des spécificités de la valeur de lien qui est sa subjectivité et l'importance que les protagonistes accordent au sens de leur rencontre : *« Avec le sociétaire c'est une approche très particulière parce qu'il a été blessé dans sa chair, c'est donc un terrain sensible, le ressenti de la personne est différent selon sa psychologie et sa gravité ».*

**L'évocation par des collaborateurs d'une exemplarité professionnelle en termes de respect de valeurs humaines, et/ou de situations d'émotion face à la reconnaissance exprimée par des clients, sont des révélateurs de l'existence d'un potentiel de valeur de lien au sein de l'entreprise.**

*« ... je suis là pour le servir, c'est un contrat plus humain, une obligation d'un caractère plus humain »*

*« ... ce monsieur là je l'ai rencontré en vacances, en Haute Savoie, ce monsieur là, il m'a pris la main, et il m'a reconnue, et on voyait qu'ils étaient satisfaits... »*

**Au sein du groupe Macif, l'existence d'un potentiel de valeur de lien est décelable lorsqu'un collaborateur en relation directe avec les sociétaires exprime spontanément l'importance du respect par la MACIF des valeurs mutualistes ou de l'économie sociale dans le cadre de son activité professionnelle.**

*« On fait partie de l'économie sociale et c'est la chose la plus importante qui a toujours été mise en valeur à la Macif. C'est pour ça qu'il n'y a pas eu besoin de faire de la publicité et que les sociétaires venaient dans les bureaux locaux. C'est une valeur importante l'économie sociale ».*

« C'est une chance qui n'existe pas ailleurs. Dans les compagnies privées votre vie d'assuré dépend de la bourse, de la société qui vous assure. Ici, le but ce n'est pas de faire des bénéficiaires c'est d'assurer les risques d'un ensemble de sociétaires au plus juste prix dans un esprit mutualiste ».

« La solidarité c'est aussi dire non à sociétaire qui demande trois fois le prix de son véhicule car si on fait ça avec chaque sociétaire les cotisations vont augmenter ».

« La solidarité à la Macif c'est aussi la possibilité de ne pas payer sa cotisation au-delà d'un certain délai de chômage, c'est quelque chose qui n'existe pas ailleurs [...] c'est aussi l'existence du Fonso et tout ce qui est annexe comme par exemple aider à la création d'entreprise ».

### **Un autre révélateur possible de la valeur de lien, à la Macif, est l'expression de la volonté de privilégier l'esprit de famille dans le cadre de la relation commerciale**

« Je peux vous donner pas mal d'exemples où dans la société où j'étais avant on n'aurait pas payé notamment dans les cas des familles recomposées : les musulmans qui vivent avec des françaises, mais qui ne sont pas mariés car la famille refuse le mariage, mais qui ont des enfants. Ces enfants là finalement n'ont pas un statut de fils du sociétaire qui est décédé mais on considère que le père participait à l'éducation des enfants, et donc ça nous est arrivé de leur verser une rente d'éducation, alors que sur un plan légal la filiation n'était pas forcément reconnue ».

### **Faire alliance/ développer un réseau pour faciliter la vie et apporter des solutions aux sinistrés est un révélateur de l'existence d'un potentiel de valeur de lien au sein de l'entreprise**

« La dame en fait, elle a sa fille qui revient tous les week end ; et elle me dit qu'il faut deux heures pour la laver, parce qu'elle est obligée de la porter, la salle de bains n'est pas aménagée, je le voyais, cette femme était épuisée, elle a d'autres enfants. Donc on a missionné un ergothérapeute qui va aller chez elle et proposer des aménagements pour faciliter sa tâche [...] Et donc on va lui apporter un soutien réel et on va soulager sa tâche dans le quotidien. Et d'ailleurs, la recherche de la plupart des assureurs c'est la réparation en nature c'est-à-dire soulager dans la vie quotidienne au maximum les conséquences d'un accident ».

## Annexe 10. Présentation de la grille de codage détaillée

Origines de la création de la relation	
<i>Idéologique/militante- économique/marchande –corporative/professionnelle</i>	
Facteurs de construction du lien = EXPERIENCE (VECU)	
<i>Emotions</i>	<p>a) Volonté d'aider perçue ou exprimée (sortir du cadre de l'assurance, donner du temps, des conseils, faire du soutien psychologique, avoir une vision humaine du contrat ...) conduisant à une vision subjective et « morale » (perception d'une équité dans le traitement) de la relation.</p> <p>b) Sentiment d'être reconnu en tant que personne (prise en compte de la subjectivité de la personne, respect de son intimité)</p> <p>⇒ <b>Comportement empathique et de « transcendance »</b></p>
<i>Sentiment de gratitude, et intention de réciprocité</i>	<p>a) Remerciements, considération, reconnaissance (en particulier si elle est inattendue), se traduisant par une absence de calcul et une absence de recherche d'équivalence dans l'échange ;</p> <p>OU :</p> <p>b) Remerciements, considération, reconnaissance, dans une optique de « donnant-donnant », se traduisant par une démarche de type utilitariste</p> <p>⇒ Reconnaissance de type « hybride »</p>
<i>Ethique de fonctionnement</i>	<p><b>Elle se traduit par un service chargé de sens qui est le reflet des valeurs idéologiques, en termes de :</b></p> <p>a) <u>D'accueil</u> Elle s'apprécie à travers « l'accueil » perçu et exprimé qui est réservé à l'assuré. Il traduit les valeurs de l'entreprise, en particulier sa dimension humaine et sociale. L'expérience de l'accueil est, dans ce cas précis, une manière d'exprimer le lien qui s'est établi, il constitue un souvenir (soit positif soit négatif) de l'expérience du lien (souscription, sinistre, vie du contrat). C'est un moment marquant.</p> <p>b) <u>Gestion de contrats des personnes</u> - Procédure (existence d'un cadre formel, prise en charge, faire gagner du temps : mise en contact avec réseau d'experts, ) - Réactivité (révélateur de la valeur client et des valeurs de l'entreprise : adaptation des contrats, facilité de paiement, ...) - Résolution du problème ( Souplesse / geste commercial / Indemnisation) conditionnées à des notions économiques.</p> <p>c) <u>De facilité de contact et de proximité</u> - Réseau physique de points d'accueil - Mise en place d'un réseau de solutions - Mise en place de dispositif d'échanges d'informations / NTIC</p> <p>⇒ <b>Un sens du service accompagné d'un service chargé de sens traduits et exhibes dans la notion de « facilitateur »</b></p>
<i>Confiance partagée</i>	<p>Elle repose sur des critères d'ancienneté, une image de sérieux (communication institutionnelle) de professionnalisme (aller au devant du sociétaire, être pédagogique), de qualité relationnelle (écoute, empathie, expliquer, rassurer)</p> <p>⇒ <b>La confiance est source et signe de « durabilité »</b></p>



Caractérisation de la nature du lien = TYPOLOGIE DU LIEN	
<b>SELON REMY (2000)</b>	
<b>Lien transactionnel</b>	<p><b>Définition</b> : Relation qui repose avant tout sur des critères économiques et utilitaires</p> <p><b>Cause/Origine</b> : recherche du meilleur rapport/qualité prix et de récompense (ex. cartes de fidélité à point)</p> <p><b>Traduction</b> : Etude de marché réalisée par les assurés auprès d'autres compagnies d'assurance (mutualiste comme non mutualiste) pour comparer les prix et les prestations.</p>
<b>Lien relationnel</b>	<p><b>Définition</b> : Relation de type <i>intuitu personae</i></p> <p><b>Cause/Origine</b> Personnalisation du contact.</p> <p><b>Traduction</b> : L'entreprise, personnifiée par le personnel en contact, est vecteur et créateur de la relation avec les clients.</p>
<b>Lien Socialisant</b>	<p><b>Définition</b> : Constitution d'un réseau au sein duquel est recherchée une construction sociale qui dépasse les seules relations marchandes (associations, syndicats, collectivités locales, entreprises : ex. NEF finance des projets en fonction de leur utilité écologique et sociale)</p> <p><b>Cause / Origine</b> : Recherche d'une gestion avec l'environnement global de l'entreprise en vue de renforcer une communauté marchande à partir de valeurs non ou extra marchandes</p> <p><b>Traduction</b> : Actions de la fondation – Le Fonds de Solidarité - Structures de service à la personne (Serena)</p>
<b>Lien tribal (communautaire- sens postmoderne)</b>	<p><b>Définition</b> : C'est le regroupement d'individus hétérogènes autour de centres d'intérêts ou de passions communs.</p> <p><b>Cause/origine</b> : Recherche d'appartenance à des petits groupes de personnes en vue de partager avec eux un intérêt commun et construire des liens sociaux avec les membres de cette communauté.</p> <p><b>Traduction</b> : création de communautés durables ou éphémères, réelles ou virtuelles, et non institutionnalisées, dans lesquelles se crée de la valeur de lien entre les individus. A noter que le lieu de vente peut servir de lieu de rencontre au-delà de tout acte marchand.</p>
<b>SELON UN PROCESSUS INDUCTIF</b>	
<b>Lien de propriété</b>	<p><b>Définition</b> : La double qualité d'assureur et d'assuré ouvre des droits en tant que bénéficiaire des garanties et des services, et impose concomitamment des devoirs en tant que coresponsable de l'institution.</p> <p><b>Cause/ Origine</b> : c'est le principe fondamental sur lequel repose la mutuelle en tant que groupement de personnes à savoir la libre adhésion de l'assuré / sociétaire à un pacte social où la participation, l'entraide et la responsabilité sont des valeurs de référence. A ce titre, ce lien de propriété fonde l'identité de l'entreprise d'assurance mutualiste en regard des différences perçues avec les autres compagnies d'assurances « traditionnelles » ou mutualistes.</p> <p><b>Traduction</b> : Relation privilégiée reposant sur l'implication des sociétaires à la vie de la mutuelle, au-delà de l'élection des délégués ; et reconnaissance d'un modèle « autre » par référence à un modèle dominant, auquel on s'identifie</p>
<b>Lien de solidaire</b>	<p><b>Définition</b> : C'est la protection des adhérents et leur famille par une mutualisation de la couverture des risques : « <i>L'éthique et les valeurs mutualistes procèdent de la démarche solidaire qui est fondamentale dans toute société : 's'unir pour mieux faire face aux risques' (FNMF)</i></p> <p><b>Cause / Origine</b> : (i) Une réponse solidaire, par appartenance à une communauté professionnelle ou géographique, constitue le socle fondateur des mutuelles : la difficulté, la mort en particulier, est moins coûteuse et paraît moins redoutable si le risque est partagé. (ii) Un sentiment d'une dette sociale vis-à-vis de la société comme moteur de l'engagement.</p> <p><b>Traduction</b> : (i) Le principe de solidarité se traduit surtout par une non sélection des risques à l'adhésion. (ii) Elle se décline dans les pratiques quotidiennes par une solidarité à deux niveaux : <u>active</u> (solidarité revendiquée par les personnes du terrain, elle repose sur l'une des valeurs socle de la mutualité – elle est essentiellement dirigée vers les sociétaires : c'est une solidarité de personne à personne (cf. le fonds de solidarité) ; et <u>humaine</u>, altruiste (actions citoyennes -type développement durable-actions tournées vers l'extérieur, la société).</p>
<b>Lien générationnel</b>	<p><b>Définition</b> : Relation de consanguinité ou d'affinité d'un même groupe.</p> <p><b>Cause/ Origine</b> : Volonté de perpétuer une relation commerciale d'origine familiale (grands-parents / parents /enfants)</p> <p><b>Traduction</b> : Positionnement historique et institutionnel « Assureur de la famille »</p>

## Annexe 11. Valeurs du PEM pour les cases en attraction

CATEGORIE	CIBLE	Réseau conseiller		réseau téléconseiller		SAV redacteur corpo		SAV Gestion. Matauto		Délégué régional		Délégué national		Simple sociétaire		Sociétaire Fonso		Clients Filiales		TOTAL
		Occur-rences	PEM	Occur-rences	PEM	Occur-rences	PEM	Occur-rences	PEM	Occur-rences	PEM	Occur-rences	PEM	Occur-rences	PEM	Occur-rences	PEM	Occur-rences	PEM	
EXPERIEN CE DU LIEN	Emotions	25		27		55	29%	8		7		20		12		6				160
	Ethique fonctionnement	50		48		38		14		17		22		49	9%	20	16%	13	23%	271
	Intention de réciprocité	25	35%	7		8		3		4		2		1		4				54
	Confiance partagée	44	19%	29		9		11	11%	8		15		12		5				133
TYPOLOGIE DU LIEN	Lien transactionnel	4		7		2		2				2		12	19%	3		8	20%	40
	Lien relationnel	34	7%	49	17%	13		5		2		4		34	10%	6		5		152
	Lien socialisant	5		1		1				25	26%	38	42%	3						73
	Lien tribal			1						3		9	52%	1						14
	Lien de propriété	16		37		15		9		45	17%	84	22%	40		8		6		260
	Lien de solidarité	4		10		3		1		18	18%	23	20%	6		2		1		68
	Lien générationnel	5		8		1				4		3		3		4	8%			28
<b>TOTAL</b>		<b>212</b>		<b>224</b>		<b>145</b>		<b>53</b>		<b>133</b>		<b>222</b>		<b>173</b>		<b>58</b>		<b>33</b>		<b>1253</b>

## Annexe 12. Répartition des sociétaires Macif par catégorie et par décennie d'adhésion

Voici la répartition de l'ensemble des sociétaires de la MACIF au 31/08/2009, par catégorie et par décennie d'adhésion :

Code	Libellé	Décennie d'adhésion					Total
		1960	1970	1980	1990	2000	
A	Administrateur		15	10	2		27
B	Représentant assemblée régionale		5	9	1	2	17
C	Collaborateur	13	94	140	134	40	421
D	Délégué régional	108	512	496	380	212	1 708
E	Pacte CE		6	21	36	40	103
F	Flotte	4	63	258	559	1 403	2 287
G	Représentant comité régional	1	15	8	1		25
M	BAM NPDC	3 318	34 546	41 643	31 006	7 303	117 816
N	Délégué National	4	46	31	15	15	111
P	Délégué surnuméraire		3	3			6
S	Salarié	175	1 361	1 692	1 518	1 822	6 568
T	Conjoint	9	61	67	50	29	216
U	Soc RPFM	811	8 400	43 455	2 248	357	55 271
Z	Soc fidèle	1 977	8 848	11 906	9 153	2 102	33 986
#	(autres)	86 969	535 627	874 932	1 131 304	1 911 053	4 539 885
TOTAL		93 389	589 602	974 671	1 176 407	1 924 155	4 758 224

Note : Un même sociétaire pouvant avoir plusieurs codes catégories, le total est supérieur au nombre de sociétaires actifs en portefeuille au 31/08/2009 (c'est-à-dire 4.747.888).

Voici la répartition de chaque catégorie (% par ligne) :

Code	Libellé	Décennie d'adhésion					Total
		1960	1970	1980	1990	2000	
A	Administrateur		56%	37%	7%		100%
B	Représentant assemblée régionale		29%	53%	6%	12%	100%
C	Collaborateur	3%	22%	33%	32%	10%	100%
D	Délégué régional	6%	30%	29%	22%	12%	100%
E	Pacte CE		6%	20%	35%	39%	100%
F	Flotte	0%	3%	11%	24%	61%	100%
G	Représentant comité régional	4%	60%	32%	4%		100%
M	BAM NPDC	3%	29%	35%	26%	6%	100%
N	Délégué National	4%	41%	28%	14%	14%	100%
P	Délégué surnuméraire		50%	50%			100%
S	Salarié	3%	21%	26%	23%	28%	100%
T	Conjoint	4%	28%	31%	23%	13%	100%
U	Soc RPFM	1%	15%	79%	4%	1%	100%
Z	Soc fidèle	6%	26%	35%	27%	6%	100%
#	(autres)	2%	12%	19%	25%	42%	100%
TOTAL		2%	12%	20%	25%	40%	100%

On retrouve une forte surreprésentation des élus ayant adhéré dans la décennie 1970 ; en effet alors qu'au global cette décennie ne représente au total que 12% des sociétaires, la proportion de Délégués Nationaux ou Régionaux est bien plus forte (resp. 41% et 30%)

## Annexe 13. Faits marquants et conditions d'apparition de la valeur de lien pour les 41 entretiens codés

Dans ce tableau récapitulatif, les 18 entretiens noyaux sont repérés par la couleur verte.

Qualité du répondant	Prénom (pseudonyme)	Vote aux dernières élections	Région	Caractéristiques (âge / ancienneté / CSP/ signes particuliers)	Interprétation de la valeur de lien		
					Origine de la relation	Conditions d'apparition Valeur de lien	Evènement marquant clé
Simple sociétaire	Alain	Non	PM	55 ans (1977) Inactif- Ancien Directeur commercial – Tous es contrats d'assurance sont à Macif	Economique	<i>A posteriori</i>	-Communication éthique et une « traduction » des valeurs mutualistes - Qualité relationnelle (compétence / intelligence / sensibilité)
	Simone	Non	IDF	64 ans (1974) Retraitée – ancien cadre (Services – Recherche) – Tous ses contrats d'assurance sont à la Macif	Corporative /professionnelle	<i>A posteriori</i>	-Personnalisation du contact, - Attachement affectif (relation amicale / confiance) vs engagement - Intérêt porté au système mutualiste mais pas d'intérêt pour les valeurs mutualistes
	Christian	Oui	IDF	(1970-1975) retraité – Cadre commercial et marketing chez 'Système U' – Contrats d'assurance dans plusieurs compagnies (Swiss Life, Generali, Afer, Aréas – <i>épargne</i> -) – Personnalité égoïste qui valorise l'esprit « coopératif » et la qualité / statut de sociétaire, mais dont le comportement est aux antipodes. A hérité et détient une grosse fortune.	Economique	<i>Potentielle / pas vue</i>	- Insatisfait du service notamment la personnalisation (demande de contrats « sur mesure » en fonction de ses besoins).
	Germaine	Non	VDSP	A la retraite - (1970) – Assurée Macif depuis toujours - Ancienne représentante (VRP) –Fait partie de plusieurs associations (veuve, reste à la Macif, sur les traces de son mari).	Economique	<i>A postériori</i>	-Réactivité dans la prise en charge et l'indemnisation du sinistre - Individualisation du contact, aboutissant à un traitement « au-delà de la règle »
	Benoît	Non	COA	25-34 ans (2006) Commercial dans les énergies renouvelables– 1 contrat moto Macif (raison économique), mais sensible à la qualité d'une relation établie dans le temps (reste à la Mutuelle de Poitiers pour son contrat habitation parce que son conseiller est devenu un ami)	Economique	<i>Potentielle /pas vue</i>	- Le prix + réactivité et indemnisation - Sensible aux actions de fidélisation propre au marketing relationnel (parrainage, points ou carte de fidélité ...)
	Claude	Non	NPDC	62ans (1962) Boulanger – à la retraite- Assure son 4X4 à la Maaf pour des raisons tarifaires	Corporative /professionnelle	<i>A postériori</i>	- Indemnisation de plusieurs sinistres - personnalisation du contact - confiance - Relation de type « donnant-donnant »

Qualité du répondant	Prénom (pseudonyme)	Vote aux dernières élections	Région	Caractéristiques (âge / ancienneté / CSP/ signes particuliers)	Interprétation de la valeur de lien		
					Origine de la relation	Conditions d'apparition Valeur de lien	Evènement marquant clé
	Léo	Non	RA	20-25 ans (2005) – Assuré pour la 1 <sup>ère</sup> fois – Sous-traitant France Télécom	Economique	Potentielle	- Réactivité - Soutien aide au niveau social / sociétal
	Paul	Non	NPDC	(1989) Assuré Macif et Maaf (habitation) - Commerçant	Economique et corporative	A posteriori	- La rencontre avec son conseiller Patrick => Relation personnalisée voire intime - Ecoute et réactivité
Délégué National	Daniel	Oui	NPDC	62 ans (1976) Ancien employé dans l'industrie -- Nombreux mandats pour la Macif - Investissements dans le monde associatif.	Idéologique / militante	A priori	-Le traitement au-delà de la règle - Nostalgie et interrogation sur la manière de renouer ou revitaliser le modèle communautaire - Importance de sensibiliser les jeunes au mutualisme (contexte favorable)
	Emile	Oui	COA	64 ans. Sociétaire depuis 1965. Employé dans la métallurgie	Corporative /professionnelle	A priori	- Le prosélytisme au sein de cercles affinitaires - La régionalisation - Nécessité de revitaliser l'esprit démocratique - Indemnisation exceptionnelle suite à la tempête de 99 ou aux incendies des banlieues en 2005.
	Fabien	Oui	IDF	60-65 ans (1979) Ancien salarié à « Que choisir »– A l'origine de la création du Centre des Jeunes Dirigeants de l'Economie Sociale	Corporative /professionnelle et Idéologique / militante	A priori	- Intensifier la promotion et la communication des valeurs de l'économie sociale - Enjeu de la fidélisation lié à la transformation du client en sociétaire (rénewer l'esprit démocratique) - Enjeu de la création d'une communauté « version XXIème siècle »
	Valérie	Oui	VDSP	53 ans (1988) Ancienne assurée GMF – Employée sécurité sociale	Corporative /professionnelle	A posteriori	- Réactivité dans l'indemnisation suites aux évènements des banlieues et catastrophes naturelles - Interrogation sur la manière de créer une communauté Macif dans un contexte de désengagement et de développement du groupe
Délégué Régional	André	Oui	RA	50-55 ans (1977) –Salarié de l'industrie	Corporative /professionnelle	A priori	- Transparence de la relation repose sur le fonctionnement démocratique - Manque un espace pour réunir sociétaires et délégué - Enjeu du développement du groupe

Qualité du répondant	Prénom (pseudonyme)	Vote aux dernières élections	Région	Caractéristiques (âge / ancienneté / CSP/ signes particuliers)	Interprétation de la valeur de lien		
					Origine de la relation	Conditions d'apparition Valeur de lien	Evènement marquant clé
	Gustave	Oui	PM	61 ans (1987) Ancien cheminot	Idéologique / militante	<i>A posteriori</i>	Dévouement et actions de solidarité de la Macif lors des inondations
	Marcel	Oui	PM	Retraité (1974) Ancien assuré Zurich Assurances – Mandat Prévention	Corporative /professionnelle	<i>A priori</i>	- La régionalisation - Les catastrophes naturelles - Implication dans le monde des associations et de la prévention.
	Victor	Oui	RA	Retraité (1968) Ancien salarié de Manufrance	Corporative /professionnelle et Idéologique / militante	<i>A postérieure</i>	-Participer au licenciement de personnes du Comité Régional (pb de confiance) - Responsabilités dans le cadre de la Fondation (Actions de solidarité)
	Gaëlle	Oui	NPDC	+ 65 ans (1980) Secrétaire du Fonds de Solidarité – Responsable d'une association de consommateurs	Idéologique / militante	<i>A priori</i>	Mise en œuvre et traduction de la valeur solidarité dans toute la chaîne (des vœux des sociétaires à la réflexion et conception des contrats)
Sociétaire Fonso	Pierre	Non	COA	(1992) – Assuré à la GMF, puis Macif pour raisons tarifaire – Handicapé depuis 1999.	Economique	<i>A posteriori</i>	A la suite d'un accident de rugby, est hémiplégique. A bénéficié d'un fond de solidarité Macif pour financer une voiture adaptée à son handicap. Epreuve un sentiment de reconnaissance. Contact personnalisé avec la personne du Fonso.
	Henri	Non	IDF	60-65 ans (1978) Salarié Renault – à la retraite ('Collaborateur Renault')	Corporative /professionnelle	<i>A posteriori</i>	L'aide / Indemnisation, impliquant de la reconnaissance et de la confiance et de la fidélité
	Christophe	Non	VDSP	66 ans à la retraite (1986)- Ancien assuré Axa - Ancien ouvrier spécialisé chez St Gobain – Investi dans plusieurs associations (secourisme – Amis de l'église)	Economique	<i>A postérieure</i>	L'aide / l'indemnisation du Fonso et la réactivité Contact humain (pas forcément personnalisé)
	Léon	Oui	NPDC	(1981) – Toujours assuré Macif (Famille) – Responsable de ligne à la Française de Mécanique – Président d'une association (la boule Gyvanchoysoise)	Familiale / « inertie »	<i>A postérieure</i>	- L'aide / l'indemnisation du Fonso et la réactivité Personnalisation du contact Le rapport donnant/donnant
	Camille	Non	PM	25-34 ans (1997) – Ancienne assurée Axa- (Parents assurés Macif)	Economique		-L'aide et l'indemnisation pour l'aménagement de la maison pour une petite fille handicapée - La réactivité et l'écoute
Clients	Jacques	Oui	NPDC	35-49 ans (2005) Représentant du personnel au syndicat Alliance Police Nationale	Corporative /professionnelle	<i>Potentielle /pas vue</i>	Rapidité dans le règlement du sinistre

Qualité du répondant	Prénom (pseudonyme)	Vote aux dernières élections	Région	Caractéristiques (âge / ancienneté / CSP/ signes particuliers)	Interprétation de la valeur de lien		
					Origine de la relation	Conditions d'apparition Valeur de lien	Evènement marquant clé
<b>Macifilia</b>	Jean Pascal Patrick	Plutôt Non	IDF	Entre 40 et 55ans - En activité Société Eurocopter : Services Comptable/ secrétaire adjoint du CE /Responsable Approvisionnement	Corporative /professionnelle + militante	Potentielle / pas vue	- Prix etCompétences techniques : services et réactivité dans le traitement des sinistres / demandes
<b>Client Mutavie</b>	Emilie	Oui	IDF	35-49 ans – Boulangère – sociétaire MAPA et clients de l'AFER, GMF, MATMUT, ING Direct	Economique	Potentielle/pas vue	- Prix, recherche du meilleur rapport qualité garantie- Services réactivité traitement contrats

Qualité du répondant	Prénom (pseudonyme)	Vote aux dernières élections	Région	Caractéristiques (âge / ancienneté / signes particuliers)	Interprétation de la valeur de lien	
					Condition d'apparition la valeur de lien	Evènement marquant clé
Téléconseiller / Téléconseillère	Sylvie	Oui	VDSP	35-49 ans (2000) Expérience antérieure dans la fonction commerciale (Visiteuse médicale)	<i>A Priori</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empathie dans le traitement de la demande</li> <li>- Souligne problème de l'attente du sociétaire au téléphone impactant la qualité de service</li> <li>- Souligne l'attente de reconnaissance de la part des sociétaires</li> </ul>
	Mathias	Oui	IDF	25-34 ans (2001) Expériences de vente chez Cetelem, Boulanger et Direct Assurances	<i>A posteriori</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Empathie dans le traitement de la demande, comportement considéré comme cohérent avec les valeurs mutualistes.</li> <li>-Traitement (du sinistre) « au-delà de la règle » =&gt; humanise les relations</li> </ul>
	Julie	Non	NPDC	35-49 ans (2001) – Expérience professionnelle (6 mois) dans une société de télémarketing commercialisant du crédit revolving. N'a pas voté, non pas par faute d'engagement, mais pour des raisons de disponibilité personnelle (seule avec 4 enfants).	<i>A postérieure</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valorisation d'une démarche relationnelle avec et envers le sociétaire associée à un traitement empathique.</li> <li>- Evocation d'une perception de banalisation de la Macif par les sociétaires accentuée par un désintérêt pour les valeurs mutualistes.</li> <li>- Instauration du lien se fait en abordant des sujets extérieurs à l'assurance.</li> </ul>
	Anne Claire	Oui	COA	50-64 ans (1980) – « petite expérience » dans la vente	<i>A priori</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valorisation d'une démarche relationnelle avec et envers le sociétaire</li> <li>- Evocation d'une « tension » dans l'approche du métier (contrôle plus strict des résultats), vers une logique plus commerciale.</li> <li>- Relate la demande de certains sociétaires d'avoir une relation plus régulière avec un délégué.</li> </ul>
	Sophie	Oui	COA	Moins de 25 ans (2004) Stage Camif antérieur – Deux années d'expérience Macif	<i>A posteriori</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importance de mêler dimension commerciale et mise en avant des valeurs de l'entreprise.</li> <li>- Révèle que l'affectif est le moteur de la confiance des sociétaires.</li> </ul>



Qualité du répondant	Prénom (pseudonyme)	Vote aux dernières élections	Région	Caractéristiques (âge / ancienneté / signes particuliers)	Interprétation de la valeur de lien	
					Condition d'apparition la valeur de lien	Evènement marquant clé
	Maëlle	Non	IDF	(2005) Ancienne assistante commerciale chez Toshiba. N'a pas voté parce qu'elle ne se sent pas impliquée au-delà de son métier.	<i>A posteriori</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Souligne le glissement du conseil vers le commercial au sein de la Macif.</li> <li>- Valorise son métier comme une succession d'expériences humaines qui permettent de nourrir le lien avec le sociétaire.</li> <li>- Valorisation d'une démarche relationnelle avec et envers le sociétaire associée à un traitement empathique.</li> </ul>
Conseillers/ Conseillère	Aliette	Oui	RA	35-49 ans (2000)- Expérience antérieure dans la banque en qualité de responsable de clientèle	<i>A posteriori</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importance du temps passé avec le sociétaire est clé dans l'instauration du lien et pour la souscription.</li> <li>- Démarche relationnelle mais évoque une évolution trop commerciale du métier qui se matérialise par une familiarisation avec le terme client (vs sociétaire).</li> </ul>
	Marie	Oui	NPDC	35-49 ans (1988) – Expérience professionnelle antérieure en tant que secrétaire de direction dans l'industrie du plastique	<i>A posteriori</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Traitement empathique et commercial</li> <li>- Démarche relationnelle avec pour objectif de la reconnaissance type « donnant-donnant »</li> </ul>
	Louise	Oui	RA	50-55 ans (1989) Conseillère polyvalente	<i>A priori</i>	-Empathie dans le traitement de la demande, comportement considéré comme cohérent avec les valeurs mutualistes.
	Hélène	Oui	VDSP	25-34 (1997) – Expérience antérieure dans l'immobilier	<i>A postérieure</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Souligne problème de l'attente du sociétaire impactant la qualité de service (et donc du lien)</li> <li>- Souligne l'attente de reconnaissance de la part des sociétaires</li> </ul>
	Patrick	Oui	NPDC	(1987) – 20 ans d'ancienneté – C'est un conseiller polyvalent qui fait des permanences chez Renault, ce qui l'amène à entretenir des relations privilégiées avec une catégorie d'individus en milieu automobile.	<i>A priori</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Souligne l'importance de la relation individualisée pour le sociétaire.</li> <li>- Fait comprendre que le sociétaire est chez lui (famille / communauté)</li> </ul>
Rédactrice Corporelle	Elsa	Oui	PM	(1896) – 20 ans d'ancienneté- mono expérience Macif. Cliente du Crédit Mutuel (banque) mais n'y vote pas, car pas de sentiment d'attachement	<i>A priori</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des assurés attachés de plus en plus aux aspects procéduraux.</li> <li>- Augmentation de la demande d'assistance</li> <li>- Rôle de facilitateur attendu de la Macif.</li> </ul>

Qualité du répondant	Prénom (pseudonyme)	Vote aux dernières élections	Région	Caractéristiques (âge / ancienneté / signes particuliers)	Interprétation de la valeur de lien	
					Condition d'apparition la valeur de lien	Evènement marquant clé
	Nathalie	Oui	NPDC	25-34 ans (2003) Expérience dans une compagnie d'assurance privée	<i>A posteriori</i>	-Empathie dans le traitement de la demande, comportement considéré comme cohérent avec les valeurs mutualistes. -Traitement (du sinistre) « au-delà de la règle » => humanise les relations
	Odile	Oui	VDSP	25-34 ans (1993) 13 ans d'expérience professionnelle à la Macif au back et au front office	<i>A priori</i>	-Empathie dans le traitement de la demande, comportement considéré comme cohérent avec les valeurs mutualistes. -Traitement (du sinistre) « au-delà de la règle » => humanise les relations
Responsable matériel auto	Sandrine	Oui	VDSP	35-49 ans (2000) – 6 ans d'expérience Macif dans le poste – Expérience antérieure en qualité d'agent d'assurance chez Axa	<i>A posteriori</i>	- Attente de réactivité dans l'indemnisation de la part de l'assuré - Relation matérielle Macif-assuré - Attente d'un rôle de facilitateur - Relation confiance est clé
	Clara	Oui	PM	35-49 ans (1982) – Mono expérience Macif	<i>A posteriori</i>	- Insiste sur l'importance de la qualité du lien tissé avec le sociétaire au moment de la gestion du dossier : moyen d'anticiper courrier de réclamation, voire résiliation. - Evocation d'une « tension » dans l'approche du métier (contrôle plus strict des résultats), vers une logique plus commerciale.

## Annexe 14. Extraits : Projet mutualiste et Charte de partenariat

### SUR LE STATUT DE SOCIÉTAIRE

« Dans un groupe d'assurance mutuelle, le sociétaire n'est pas un simple consommateur ou un client. Il est l'unique justification de l'entreprise, puisque celle-ci n'a pas d'autre intérêt à servir, la Macif n'ayant pas d'actionnaires qui attendent une rémunération de leur investissement. Elle est constituée, à la base, de personnes qui se regroupent pour satisfaire un besoin commun : se protéger mutuellement. A ce titre, les sociétaires sont appelés à élire eux-mêmes des représentants

qui, eux-mêmes, désignent les membres des instances démocratiques régionales et nationales. »

« La mutuelle doit favoriser l'interactivité entre les sociétaires et leurs représentants sur les questions qui les préoccupent. Elle souhaite des sociétaires actifs qui participent aux élections des délégués et aspirent à nouer un dialogue fructueux avec eux, sur la base d'informations largement accessibles sur la situation du groupe et de chacune des régions. »

« En tant que groupement de personnes, la mutuelle repose sur un principe fondamental qu'elle doit sans cesse rappeler : la libre adhésion de l'assuré / sociétaire à un pacte social où la participation, l'entraide et la responsabilité sont des valeurs de référence. La double qualité d'assureur et d'assuré ouvre des droits en tant que bénéficiaire des garanties et des services, et impose concomitamment des devoirs en tant que coresponsable de l'institution. »

*Projet Mutualiste du Groupe Macif, « Des sociétaires au cœur du projet », p. 13 ■*

### SUR LE RÔLE DES DÉLÉGUÉS

« L'une des missions principales des délégués est de représenter les sociétaires dans les assemblées régionales pour débattre de la vie de la région et d'élire les délégués nationaux qui auront à se prononcer sur la marche de l'entreprise, sur les comptes annuels et à élire les administrateurs de la mutuelle. »

« Les délégués exercent également un rôle de relais entre les sociétaires

et la Macif, mais aussi un rôle de proposition sur des thèmes aussi divers que l'organisation du groupe et la pertinence des produits et services offerts. En un mot, ils expriment les besoins ressentis par les sociétaires, participent à la définition des politiques répondant à ces besoins et veillent à leur mise en œuvre. »

« Les délégués, ainsi considérés, puisent leurs convictions et leur volonté d'agir à la fois dans leur expérience passée et dans le

contenu humaniste des institutions syndicales, associatives, mutualistes, coopératives ou professionnels dont ils sont issus. Ils sont, à cet égard, représentatifs. »

*Projet Mutualiste du Groupe Macif, « Le rôle essentiel des délégués représentant les sociétaires », p. 15 ■*

### SUR LES RELATIONS AVEC LES SOCIÉTAIRES

« Entretien d'un lien privilégié tout au long de la relation avec les sociétaires. Ce qui veut dire que ce lien ne se limite pas au seul moment de l'élection des délégués... »

« ...Mise en œuvre d'une politique de communication adaptée visant à renforcer l'implication des sociétaires et à développer un sentiment

d'appartenance fort au groupe mutualiste... »

« ...Affirmation constante du principe de régionalisation, qui doit se voir comme une décentralisation utile à une mutuelle aussi importante que la Macif. La régionalisation a pour vertu de multiplier le nombre de militants et de constituer des lieux de débat et de décisions rapprochés... »

« ... Ces règles [...] s'appliquent non seulement à la Macif, considérée

comme la maison mère, mais aussi à l'ensemble de ses filiales, c'est-à-dire au groupe [...]. En bref, le groupe Macif a un devoir universel de comportement mutualiste, tant en ce qui concerne les principes fondateurs que les modalités de gestion ou bien encore l'intérêt porté aux populations concernées. »

*Projet Mutualiste du Groupe Macif, « La pérennité des principes », p. 17 ■*

### SUR LA RESPONSABILITÉ DES PARTENAIRES

« La Macif compte sur ses partenaires pour l'aider à comprendre les évolutions de la société et les besoins des consommateurs et attend d'eux qu'ils soient militants de la Mutuelle et l'accompagnent dans son développement, en particulier sur les nouveaux champs d'activités [...]. Dans cette perspective, les partenaires activent leurs représentants locaux afin d'organiser en étroite collaboration avec les structures décentralisées de la Mutuelle, des actions porteuses de développement. »

« La Macif s'engage à accroître le niveau de compétence de ses élus de sorte qu'ils puissent exercer pleinement le rôle qui est le leur dans le mode de gouvernance de la Mutuelle. Elle se met à la disposition de ses partenaires pour élaborer avec eux des solutions d'assurance qui permettent de sécuriser les activités de leurs militants et adhérents. »

■ Charte de Partenariat Macif ■



## Annexe 15. Communication presse de la GMF<sup>190</sup>

Ci-dessous, un exemple de communication efficace, mettant en scène deux registres habilement associés :  
 -le registre mutualiste, par la promotion de "l'esprit mutualiste" et la chaîne de solidarité symbolisée par les mains liées,  
 -un registre plus "accrocheur" pour attraper les jeunes générations, la mode, la symbolique clanique (la tribu), mais aussi sur le succès économique ("gagnant").

MUTUALISME ET CONSUMÉRISME COMMUNIQUE

### Valeurs mutualistes, esprit gagnant !



Sens de l'écoute, recherche du meilleur rapport qualité prix possible... Les valeurs mutualistes de la GMF l'incitent à innover au quotidien, à la plus grande satisfaction de ses sociétaires.

**C**ertains assureurs œuvrent à placer des contrats auprès de leurs clients. D'autres préfèrent placer ces derniers au centre de leurs préoccupations. C'est le cas de la GMF : l'attention constante portée aux sociétaires, dans le respect des valeurs mutualistes qui animent l'entreprise au quotidien, lui permet de se distinguer

ils bénéficient en effet d'une réduction de 25% sur leur première année de cotisation, et ce pour tous les contrats d'assurance. Autre valeur qui perdure concrètement, la solidarité : quelques centimes d'euros sont systématiquement prélevés sur chaque contrat d'assurance afin d'alimenter un fonds spécial, GMF Solidarité, qui vient en aide aux personnes dans une situation particulièrement difficile. Par ailleurs, au sein de chaque agence GMF, un chargé de mission médiateur membre de l'Association Nationale des Sociétaires, représente les sociétaires.

Si la compétitivité des tarifs demeure la motivation essentielle des nouveaux assurés, à la GMF le mutualisme est bien ce qui les fait rester. Un chiffre le prouve : 97% des sociétaires sont satisfaits des services de leur mutuelle.

**Patrice Forget, Directeur Général de la GMF**  
 « Ne jamais permettre qu'un sociétaire se retrouve dans une situation difficile »

\* A la GMF, nous créons des assurances les moins chères possibles. Mais pas question de sacrifier des garanties qui, à nos yeux, sont essentielles ! Pour cette raison, nous ne proposons aucun contrat sans assistance. L'assurance corporelle du conducteur, indispensable si ce dernier est responsable d'un accident, est aussi automatiquement incluse dans l'assurance auto, de même que l'assistance psychologique. Tous ces choix découlent d'une véritable logique de service et de conseil.

par des innovations remarquables. Ainsi a-t-elle été la première à proposer l'assistance 0 km dans les années 80, l'assistance psychologique, la déclaration des sinistres par téléphone, et via Internet tout récemment... Des produits et services innovants vite copiés par le marché.

**JUSTE PRIX ET SOLIDARITÉ**

Cette conception moderne du mutualisme est plus que jamais en phase avec les préoccupations actuelles des assurés. Le coup de pouce donné aux jeunes fonctionnaires de moins de 30 ans en est un exemple. Outre l'absence de surprime pour conducteur novice,

**L'UNION FAIT LA FORCE**  
 Les mutuelles d'assurances sont nées à l'initiative de groupes socio-professionnels désireux de couvrir leurs risques à moindres frais. Dans les années 30, alors que l'automobile se généralise peu à peu, leur vocation est notamment de rendre accessible l'assurance auto à une population d'automobilistes modestes. Le principe est clair : la mutuelle ne rémunère ni courtier, ni actionnaire ; le sociétaire ne paie que ce qu'il achète. Une réalité qui conserve tout son sens aujourd'hui.



<sup>190</sup> Sciences Humaines, N° 16 (septembre-octobre-novembre 2009), 23.