Concilier des logiques plurielles au sein d'une organisation hybride relevant du secteur des sociétés d'assurance mutuelles : le cas de la MAIF

Hubert Seran

▶ **To cite this version:**

Hubert Seran. Concilier des logiques plurielles au sein d'une organisation hybride relevant du secteur des sociétés d'assurance mutuelles : le cas de la MAIF. Gestion et management. Université de Lyon, 2019. Français. NNT : 2019LYSE2055 . tel-02885008

HAL Id: tel-02885008

https://theses.hal.science/tel-02885008v1

Submitted on 30 Jun 2020

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.

N° d'ordre NNT : 2019LYSE2055

THESE de DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ DE LYON

Opérée au sein de

L'UNIVERSITÉ LUMIÈRE LYON 2

École Doctorale : ED 486 Sciences Économique et de Gestion

Discipline : Sciences de gestion

Soutenue publiquement le 27 septembre 2019, par :

Hubert SERAN

Concilier des logiques plurielles au sein d'une organisation hybride relevant du secteur des sociétés d'assurance mutuelles : le cas de la maif.

Devant le jury composé de :

Géraldine SCHIMDT, Professeure, Institut d'administration des entreprises de Paris, Présidente

Amina BEJI-BECHEUR, Professeure des universités, Université Paris-Est, Rapporteure

Sébastien DAMART, Professeur des universités, Université Paris-Dauphine, Rapporteur

Peter WIRTZ, Professeur des universités, Université Jean Moulin Lyon 3, Examinateur

Christian CORTES, Expert, MAIF, Examinateur

Martine SEVILLE, Professeure des universités, Université Lumière Lyon 2, Directrice de thèse

Bérangère SZOSTAK, Professeure des universités, Université de Lorraine, Co-Directrice

Contrat de diffusion

Ce document est diffusé sous le contrat *Creative Commons* « Paternité – pas d'utilisation commerciale – pas de modification » : vous êtes libre de le reproduire, de le distribuer et de le communiquer au public à condition d'en mentionner le nom de l'auteur et de ne pas le modifier, le transformer, l'adapter ni l'utiliser à des fins commerciales.

Université de Lyon
ED 486 Sciences Economiques et de Gestion
Laboratoire COACTIS EA 4161

CONCILIER DES LOGIQUES PLURIELLES AU SEIN D'UNE ORGANISATION HYBRIDE RELEVANT DU SECTEUR DES SOCIETES D'ASSURANCE MUTUELLES : LE CAS DE LA MAIF

THESE
POUR L'OBTENTION DU TITRE DE
DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION
PRESENTEE ET SOUTENUE PUBLIQUEMENT PAR
HUBERT SERAN
LE 27 SEPTEMBRE 2019

JURY

Directrices de thèse	**Martine Séville** Professeure des Universités Université de Lyon
	Bérangère Szostak Professeure des Universités Université de Lorraine
Rapporteurs	**Amina Béji-Bécheur** Professeure des Universités Université Paris-Est
	Sébastien Damart Professeur des Universités Université Paris-Dauphine
Membres du jury	**Géraldine Schmidt** Professeure des Universités IAE Paris Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne
	Peter Wirtz Professeur des Universités IAE Lyon Université de Lyon
	Christian Cortes Administrateur MAIF

Merci à Madame Amina Béji-Bécheur, Professeure des Université, Université Paris-Est et à Monsieur Sébastien Damart, Professeur des Universités, Université Paris-Dauphine, d'avoir accepté d'évaluer mon travail de thèse. Merci à Madame Géraldine Schmidt, Professeure des Universités, Université Paris-Panthéon-Sorbonne, et à Monsieur Peter Wirtz, Professeur des Universités, Université de Lyon, d'avoir accepté de participer au jury lors de ma soutenance de thèse.

Merci à mes directrices de thèse, les professeures Martine Séville et Bérangère Szostak qui ont constamment cru en moi et m'ont accompagné et guidé dans cette aventure universitaire. Leur enthousiasme, leur dévouement, leur bienveillance, leur professionnalisme, leur exigence, leur savoir m'ont permis de mener à terme ce travail de thèse. Bien entendu, avec elles, c'est tout le laboratoire de recherche COACTIS, professeurs et doctorants, que je remercie pour son accueil.
Merci Martine, merci Bérangère.

Merci à Saïd Yahiaoui, Président de la Chaire ESS de l'Université Lumière Lyon II, qui m'a permis de mener à bien un projet enthousiasmant et enrichissant. A travers lui, merci à tous les professeurs de la chaire qui m'ont aidé à progresser dans des domaines souvent ardus et à l'Université Lumière Lyon 2 qui m'a fourni un environnement précieux pour mener à bien mes recherches. Merci aux membres de la communauté de chercheurs que j'ai pu côtoyer durant les colloques et forums auxquels j'ai participé et qui m'ont beaucoup apporté.

Merci à la MAIF de m'avoir aidé dans ma recherche. Merci à son Président, Dominique Mahé et à son conseil d'administration pour la confiance totale qu'ils m'ont accordée. Merci à son Directeur Général, Pascal Demurger, pour sa disponibilité. A travers eux, merci à tous les acteurs de la MAIF pour leurs encouragements et leurs apports. Un merci spécial à Christian Cortes qui a suivi avec plaisir, avec intérêt, parfois avec étonnement mon travail de thèse et qui n'a jamais cessé de m'encourager et de me faciliter la tâche.
Merci aux militants MAIF, merci aux salariés MAIF.

Merci aux membres de ma famille, frère, sœur, beaux-frères, belles-sœurs, neveux et nièces qui ont su être patients, intéressés, tolérants, critiques, dubitatifs, passionnés et ont surtout accepté de me voir moins souvent.

Merci à tous mes amis d'avoir accepté d'attendre la fin de ce marathon intellectuel sans jamais montrer une quelconque impatience.

Merci à tous de m'avoir **supporté** pendant presque cinq ans.
Supporter, verbe transitif

- Constituer le support, la base de quelque chose ;
- Prendre en charge, avoir l'embarras de quelque chose ;
- Résister à quelque chose ;
- Ne pas être altéré par quelque chose ;
- Ne pas être gêné par quelque chose ;
- Endurer, subir sans protester ;
- Admettre, tolérer…

Merci pour votre amitié, votre bienveillance, votre gentillesse, votre patience, votre humour, vos marques d'intérêt, votre curiosité, vos remarques, vos questions qui m'ont soutenu durant ces cinq années.

Merci Jonas, Julie, Julien, Anna, Victor et Louison, tout ça, c'est grâce à vous.

à Corinne

Table des matières

1 INTRODUCTION GÉNÉRALE 9

1.1 LES ORGANISATIONS DE L'ÉCONOMIE SOCIALE, DES ORGANISATIONS HYBRIDES AUX LOGIQUES PLURIELLES QUI PEUVENT ÊTRE SOURCES DE TENSIONS. 11
1.2 PROBLÉMATIQUE, CHOIX DU TERRAIN, QUESTIONS ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE 16
1.2.1 Choix du terrain d'étude de la MAIF et des sociétés d'assurance mutuelles : entre opportunisme et choix raisonné 16
1.2.2 Les trois questions de recherche posées dans les trois essais. 18
1.3 L'ARCHITECTURE DE LA RECHERCHE 19
1.4 OBJECTIFS THÉORIQUES ET MANAGÉRIAUX DE LA THÈSE ET CONTRIBUTIONS ATTENDUES 23

2 CONSIDÉRATIONS THÉORIQUES, ÉPISTÉMOLOGIQUES ET MÉTHODOLOGIQUES TRANSVERSALES AUX TROIS ESSAIS 25

2.1 CONSIDÉRATIONS THÉORIQUES : ÉCONOMIE SOCIALE ET ORGANISATIONS HYBRIDES, TENSIONS AU SEIN DES ORGANISATIONS HYBRIDES, OUTILS DE GESTION, GOUVERNANCE, ET ENGAGEMENT DES MILITANTS. 25
2.1.1 L'économie sociale, un champ parfois difficile à délimiter qui comporte des organisations hybrides caractérisées par des tensions. 25
2.1.2 Les outils et dispositifs de gestion au sein de l'économie sociale 29
2.1.3 Gouvernance des organisations hybrides et contraintes législatives : des injonctions institutionnelles paradoxales 31
2.1.4 Engagement des militants, un militantisme d'entreprise qui côtoie des salariés, des logiques complémentaires ou antagonistes ? 35
2.2 CONSIDÉRATIONS ÉPISTÉMOLOGIQUES ET MÉTHODOLOGIQUES 38
2.2.1 Une posture de chercheur- participant - observateur et ses biais 38
2.2.2 Différentes méthodologies mises en place d'un essai à l'autre 40

3 ESSAI 1 : OUTILS DE GESTION SPÉCIFIQUES DANS UNE ENTREPRISE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ? LE CAS D'UNE BOUCLE TÉLÉPHONIQUE MILITANTE. 45

3.1 INTRODUCTION 46
3.2 LE CADRE D'ANALYSE 47
3.2.1 Les militants d'entreprise : activisme et volontariat 47
3.2.2 Les outils de gestion à destination des militants d'entreprise 48
3.3 ÉTUDE DE CAS 51
3.3.1 Les militants de l'entreprise MAIF 51
3.3.2 L'outil téléphonique militant mis en place 53
3.4 RÉSULTATS : DE L'INDIVIDU MILITANT AU COLLECTIF POLITIQUE 54
3.4.1 La situation initiale : des militantismes individuels 54
3.4.2 La mise en place du test : des espaces collaboratifs de création 57
3.4.3 La situation finale : un collectif politique 59
3.5 DISCUSSION 63
3.5.1 Les outils de gestion : l'importance des espaces numériques et collaboratifs 63
3.5.2 Les organisations de l'économie sociale : des enjeux numériques de gestion 64
3.6 CONCLUSION 65
3.7 MISE EN PERSPECTIVES DES RÉSULTATS DE L'ESSAI 1 66

4 ESSAI 2 : IMPACT DE SOLVABILITÉ II SUR LA GOUVERNANCE DES SOCIÉTÉS D'ASSURANCE MUTUELLES 68

4.1 INTRODUCTION 69
4.2 VERS UN CADRE D'ANALYSE DE LA GOUVERNANCE DES SOCIÉTÉS D'ASSURANCE MUTUELLES 73
4.2.1 Gouvernance : un modèle unique adapté à tous ? 73
4.2.2 Mécanismes de gouvernance des sociétés d'assurance mutuelles françaises avant Solvabilité II 76

4.2.3 Nature des contraintes en matière de gouvernance imposées par Solvabilité II *78*
4.3 Une approche compréhensive de type avant/après autour de Solvabilité II : analyse à travers le cas de trois mutuelles 82
4.3.1 Collecte des données *82*
4.3.2 Analyse des données *86*
4.4 Résultats 88
4.4.1 Mécanismes de gouvernance dans les entretiens *88*
4.4.2 Impact variable de Solvabilité II sur divers mécanismes de gouvernance *91*
4.4.3 Gouvernance des sociétés d'assurance mutuelles adaptée à Solvabilité II *97*
4.5 Discussion 98
4.6 Conclusion, limites et perspectives 102
4.7 Mise en perspectives des résultats de l'essai 2 103

5 ESSAI 3 : MANAGEMENT PAR LA CONFIANCE DES SALARIÉS : QUELS EFFETS SUR L'IMPLICATION ET L'ENGAGEMENT DES MILITANTS DANS UNE ORGANISATION HYBRIDE ? 106

5.1 Introduction 108
5.2 Le cadre d'analyse : confiance, implication et engagement dans une organisation hybride de l'économie sociale .. 111
5.2.1 L'implication et l'engagement comme l'ADN des organisations hybrides de l'économie sociale *112*
5.2.2 Le management par la confiance au sein des organisations hybrides et ses effets potentiellement contrastés *114*
5.3 Les dispositifs de recherche pour évaluer l'effet d'un management par la confiance des salariés sur l'implication et l'engagement des militants 119
5.3.1 Le terrain d'étude : la MAIF une organisation hybride de type aligned mettant en place un management par la confiance des salariés *119*
5.3.2 Collecte et analyse des données *123*
5.4 Résultats 128
5.4.1 Exploration du degré d'engagement souhaité et réel dans la mise en place du management par la confiance des salariés : une étude qualitative *128*
5.4.2 Analyse de l'impact de la mise en place d'un management par la confiance des salariés sur l'implication des militants : résultats d'une enquête réalisée auprès de 181 militants en 2018 ..... *132*
5.5 Discussion et conclusion 139
5.6 Mise en perspectives des résultats de l'essai 3 142

6 DISCUSSION GÉNÉRALE 144

6.1 Quelle(s) population(s) spécifique(s) pour quelle(s) logique(s) poursuivie(s) ? 147
6.2 Quelle mesure de la performance d'utilité sociale ? 149
6.3 De nouveaux statuts d'entreprise pour des organisations hybrides ? 152

7 CONCLUSION GÉNÉRALE 155

8 BIBLIOGRAPHIE 159

9 LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES 178

10 ANNEXES 179

L'université Lumière Lyon 2 n'entend accorder aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans les thèses.
Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Avant-propos

Comment des organisations qui poursuivent simultanément des objectifs appartenant à des logiques apparemment contradictoires, logique économique et logique sociétale, notamment, arrivent-elles à les concilier ? Quelles places occupent les dispositifs de gestion, de gouvernance, de management dans l'atteinte des objectifs poursuivis ?

Ces questions se sont construites au cours d'un parcours de vie dont le paragraphe suivant va rendre compte. Militant associatif, militant syndical, militant pédagogique dès notre entrée en activité professionnelle en tant qu'enseignant en école primaire (maternelle et élémentaire) c'est en 1999 que, coopté, nous devenons mandataire du conseil d'administration de la MAIF. « Militant MAIF » est l'expression en usage dans l'entreprise depuis 1934 afin de distinguer la structure salariée de la structure des mandataires du conseil d'administration. La mission particulière que nous a confiée le conseil d'administration depuis 2010 consiste à animer un groupe régional d'environ soixante-quinze militants. Animer, accompagner, gérer, coordonner, piloter, devenir chef d'orchestre (ou de cuisine), sans jamais tenter de s'appuyer sur un pouvoir hiérarchique, constituent les attentes du conseil d'administration envers le militant coordinateur régional.

Parallèlement à nos activités professionnelles et militantes, nous avons pu saisir l'opportunité d'une reprise d'études, en sciences de gestion, au sein de la Faculté de Sciences Economiques et de Gestion (FSEG), afin d'y préparer un master conçu par les membres de la Chaire d'Entrepreneuriat en Economie Sociale et Solidaire. Militant coordinateur régional à la MAIF, nous sommes alors confrontés aux difficultés de déploiement et d'usage d'outils de gestion spécifiques aux militants. Notre mémoire de master nous permet, en 2013, de rendre compte d'une expérimentation déployée régionalement en 2008 qui a mobilisé des militants et des salariés de la MAIF, autour d'outils de gestion numériques et de la qualité de la relation avec le sociétaire. Il illustre une situation de déploiement d'un outil de gestion destiné à faciliter l'atteinte, par les militants de la MAIF, d'objectifs liés à leur mission d'utilité sociale : diffusion des principes et illustration des valeurs de l'économie sociale auprès des nouveaux sociétaires. En 2014, nous décidons, soutenu par le conseil d'administration de la MAIF et accompagné par nos professeurs des universités, de nous inscrire dans un travail de thèse autour de la problématique de la gestion de logiques plurielles dans des organisations hybrides de l'économie sociale.

1 Introduction générale

Un grand nombre d'organisations poursuivent des objectifs de performance économique dans des contextes organisationnels divers. Or, parallèlement à la poursuite de leur performance économique, certaines d'entre elles poursuivent des objectifs de performance d'utilité sociale. L'utilité sociale est considérée, dans notre recherche, au sens large de sa définition c'est-à-dire que nous faisons référence à toute activité « *qui tend à satisfaire un besoin qui n'est pas pris en compte par le marché ou qui l'est de façon peu satisfaisante* » (Gadrey, 2006, p. 240). Ses objectifs se déclinent le plus souvent, depuis Bowen (1953), en termes de responsabilité : sociale, sociétale, environnementale.

La première évidence de l'intérêt porté à cette question d'utilité sociale se trouve dans la littérature. Les dimensions de responsabilité sociale, sociétale ou environnementale des organisations sont des sujets d'étude partagés par un grand nombre de chercheurs : 4 137 occurrences à la requête de présence, dans le titre des articles francophones publiés entre 2000 et 2018, des expressions responsabilité sociale – sociétale – environnementale, sur le site CAIRN ; 62 439 occurrences à la requête de présence, dans le titre des articles anglophones publiés dans la même période, de l'expression *social responsability,* sur le site JSTOR. Cette profusion d'articles montre l'importance que prennent les dimensions sociale, sociétale ou environnementale des organisations étudiées, c'est-à-dire plus précisément, l'importance qui est accordée par les chercheurs à la place qu'occupent les organisations dans la cité du fait de leurs activités et de leurs intentions par rapport à la cité.

Mais cette recherche serait vaine si elle ne trouvait pas un écho au sein des organisations qui s'interrogent sur leurs responsabilités sociales, sociétales ou environnementales et qui, soit pour faciliter l'atteinte de leur performance économique, soit pour atteindre simultanément les deux performances, tentent de travailler sur leur performance d'utilité sociale. Ainsi « Promouvoir la mixité », « Agir pour une société inclusive » ou « Prévenir les déchets sauvages » sont, par exemple, au cœur des projets du Groupe Total affichés en première page du site officiel de l'entreprise. De même, le concept d'interdépendance des objectifs économiques et sociaux de la société Danone, décliné sous la forme du projet HOPE (Humanisme, Ouverture, Proximité et Enthousiasme), fait référence à une vision politique du rôle de l'entreprise. Toutes les entreprises du

CAC[1] 40 affichent, en première page de leur site, un onglet ou un message qui met en exergue leur volonté d'atteindre des objectifs de performance sociale, sociétale ou environnementale. Elles se rattachent au courant moraliste d'éthique des affaires, qui « relient les entreprises et la société à travers une orientation philosophique, morale et pragmatique » (Ramonjy, 2009, p. 210). L'engagement social, sociétal et environnemental est donc vu ici comme un engagement de l'organisation qui va au-delà de ses objectifs économiques et de ses obligations légales et qui se décline dans ses fonctions managériales (Gendron, 2000).

Certaines organisations, portées par un accroissement des demandes individuelles d'amélioration de la qualité de vie, de respect de la justice sociale et d'un développement durable, ont, quant à elle, adopté un modèle qui privilégie les rapports sociaux de solidarité à la recherche du profit (Haigh et Hoffman, 2012). Ainsi en est-il des organisations se réclamant des principes défendus par l'économie sociale qui s'engagent à privilégier la performance sociétale à la performance économique. L'économie sociale a, en revanche, la particularité de répondre à différentes définitions, selon le point de vue qu'on adopte, sans jamais faire consensus sur son périmètre. Sans prendre au pied de la lettre Hély (2008) qui va jusqu'à nier son existence, parce qu'elle serait un agrégat d'entités trop hétérogènes et trop hétéronomes, l'économie sociale peut se définir, diversement, par les statuts des organisations qui s'en réclament (Draperi, 2010), par les buts d'utilité sociale que ces organisations poursuivent (Defourny, 2004) ou faire l'objet d'une loi qui en précise les caractéristiques (Loi Hamon du 9 juillet 2014 ; articles constitutionnels en Espagne, au Portugal, en Grèce).

Cela étant, il faut reconnaître que l'économie sociale est un terrain de recherche courant qui mobilise, aujourd'hui, de nombreux chercheurs (Laville et Sainsaulieu, 2013 ; Parodi, 2005), parfois en se focalisant sur les statuts des organisations ou des acteurs (Archambault, 2002 ; Chanial, 2015 ; Cornforth, 2004 ; Detilleux, 2007 ; Heran, 1988 ; Jemison et Oackley, 1983), d'autres fois en s'intéressant à son management (Avare et Sponem, 2008 ; Malherbe, 2008 ; Martinet, 2012), ses outils de gestion (Bouchard et Michaud, 2015 ; Codello-Guijarro et Béji-Bécheur, 2015 ; Halba, 2006 ; Szostak *et al.*, 2018) ou sa gouvernance (Cartier *et al.,* 2012 ; Doligez, 2009). En complément de ces travaux, il nous semble très important d'étudier aussi la façon dont fonctionne concrètement ces organisations étant données leurs spécificités et, notamment, celles d'avoir à articuler différentes logiques, économique, sociale, sociétale et/ou

1 CAC = cotation assistée en continu. C'est un indicateur de la performance des grandes entreprises françaises sur les marchés financiers.

environnementale, et d'avoir à gérer les tensions que peut engendrer la poursuite de ces logiques plurielles.

Pour cela, nous allons, dans cette introduction, présenter notre objet d'étude, les organisations hybrides de l'économie sociale, en les caractérisant comme des organisations aux logiques plurielles qu'elles doivent articuler et qui peuvent être sources de tensions qu'elles auront à gérer. Nous reviendrons sur la problématique de recherche qui en découle et ses objectifs. Nous présenterons, ensuite, la structure de la recherche conduite à travers trois essais indépendants avant de préciser les raisons du choix de terrain qu'est la MAIF.

1.1 Les organisations de l'économie sociale, des organisations hybrides aux logiques plurielles qui peuvent être sources de tensions.

Les organisations de l'économie sociale poursuivent simultanément des objectifs d'utilité sociale et de performance économique qui peuvent paraître contradictoires, ce qui n'empêche pas certaines d'entre elles de continuer à agir avec succès dans leur secteur d'activité (Moss *et al.,* 2010). Elles s'inscrivent ainsi dans un type d'organisations gouvernées par des logiques multiples (Dacin *et al.,* 2011), et sont qualifiées d'organisations hybrides car elles tentent de construire leur identité à partir de ces différentes logiques (Battilana et Dorado, 2010 ; Battilana et Lee, 2014). Elles ont en commun de se développer autour d'un projet social (Richez-Battesti, 2010) dont elles veulent optimiser l'impact (Château-Terrisse, 2012). Elles font partie de ces forces que Bourdieu (1998, p. 7) appelle à « *travailler à inventer et à construire un ordre social qui n'aurait pas pour seule loi la recherche de l'intérêt égoïste et la passion individuelle du profit, et qui ferait place à des collectifs orientés vers la poursuite rationnelle de fins collectivement élaborées et approuvées* ». Construire de tels collectifs suppose, toutefois, la nécessaire implication et le nécessaire engagement de toutes les parties prenantes, autre particularité des organisations hybrides de l'économie sociale.

Comme toute organisation, les organisations de l'économie sociale sont, elles-mêmes, en outre, parties prenantes d'un contexte institutionnel qui peut les amener, par isomorphisme, à adopter des comportements ou des outils parfois mal ou inadaptés aux objectifs qu'elles poursuivent (DiMaggio et Powell, 1983). Et pourtant elles se doivent, en plus de démontrer leur efficacité économique, de mettre en place des instruments d'une mesure exogène de leur utilité sociale (André, 2015). Elles

sont, ainsi, confrontées de façon permanente à des situations institutionnelles complexes, voire à des prescriptions incompatibles issues de plusieurs logiques (Greenwood *et al.,* 2011). Elles veillent alors à équilibrer et à harmoniser les logiques et certaines organisations s'attachent à éviter qu'une logique ne devienne trop dominante (Guéret-Talon et Lebraty, 2012).

Besharov et Smith (2014) formalisent les relations entre les différentes logiques qui caractérisent les organisations hybrides autour de deux dimensions : le degré de compatibilité entre elles et le degré de centralité de chacune. Ces deux chercheurs définissent la « compatibilité » comme *the extent to which the instantiations of multiple logics within an organization imply consistent organizational actions* (id., p. 365) et la « centralité » comme *the degree to which multiple logics are each treated as equally valid and relevant to organizational functioning* (id., p. 369). Ainsi, selon ces auteurs, une organisation où se côtoient deux logiques à « centralité » et « compatibilité » également élevées, qu'ils qualifient de type *aligned*, est une organisation aux logiques aisément différenciées, qui associe les objectifs et les valeurs défendues par chacune des logiques sans en privilégier une au détriment de l'autre et, de fait, diminue les risques de conflit interne (*cf.* Tableau 1).

Tableau 1 - Les différents types d'organisations hybrides.

Degré de **CENTRALITÉ**	**Fort** plusieurs logiques au cœur du fonctionnement organisationnel	***CONTESTED***	***ALIGNED***
		conflit étendu	conflit minimal
	Faible une logique au cœur du fonctionnement organisationnel ; autres logiques en périphérie	***ESTRANGED***	***DOMINANT***
		conflit modéré	absence de conflit
		Faible	**Fort**
		Degré de **COMPATIBILITÉ**	

Source : Traduit de Besharov et Smith (2014)

Pour Kahn *et al*. (1964), les tensions se concrétisent par des conflits, par exemple, des demandes sont incompatibles ou contradictoires entre les logiques, et/ou des ambigüités, des informations sont absentes pour l'une des logiques et présentes pour l'autre. Comme le suggère le modèle de Besharov et Smith (2014), le risque, au sein des organisations hybrides de l'économie sociale, est donc que des conflits se développent entre les logiques et, en corollaire, entre les porteurs de logiques (Austin *et al.,* 2006). Ces conflits peuvent alors opposer les employés salariés aux volontaires bénévoles ou militants (Liu et Ko, 2012).

Pour atteindre, simultanément, des objectifs divers, et porter des logiques plurielles, les organisations hybrides font, en effet, appel, dans un certain nombre d'entre elles, à des populations

aux statuts variés (Archambault, 2002). Elles gèrent, ainsi, des salariés qui sont souvent les acteurs principaux de la performance économique mais aussi des bénévoles, ou des militants, qui sont les porteurs privilégiés vers l'extérieur des valeurs d'utilité sociale du projet de l'organisation. Si le législateur encadre parfaitement les activités des membres du conseil d'administration dont le rôle est bien défini, de même que les activités et les rôles des salariés font l'objet de textes précis, c'est moins le cas pour la population des non-salariés. Du côté des chercheurs qui se penchent sur les organisations de l'économie sociale, peu d'entre eux se sont intéressés, de manière spécifique, aux réactions ou comportements des populations non-salariées et ont surtout étudié les organisations dans leur globalité sans, véritablement, séparer les populations porteuses des objectifs sociaux et celles porteuses des objectifs économiques. En outre, il n'y a pas, à notre connaissance, de travaux qui se sont penchés sur l'effet de la mise en place d'outils ou de dispositifs destinés à l'une des populations sur l'autre population.

Or, l'analyse de l'effet d'outils, de dispositifs ou de mécanismes dédiés ou en support d'une des logiques et notamment l'effet sur les autres populations porteuses des autres logiques, peut être importante pour comprendre comment les logiques plurielles s'articulent entre elles. Il s'agit ainsi de savoir si, à l'occasion de cette mise en place d'outils ou de dispositifs, de nouveaux conflits émergent entre ces logiques et si cela peut, par exemple, remettre en cause le caractère *aligned* de certaines organisations hybrides. Cette interrogation est légitime lorsqu'on considère une entreprise constituée uniquement de bénévoles (80 000 au Secours Populaire) ou organisée autour d'une structure salariée limitée gérant un grand nombre de bénévoles (72 000 bénévoles aux Restos du Cœur pour un peu plus de 300 salariés) ou structurée autour de deux populations, l'une composée de salariés, l'autre de militants (7 500 salariés et 650 militants, mandataires du conseil d'administration, à la MAIF).

Cette question des effets de dispositifs de gestion sur l'articulation et le renforcement ou la génération de conflits entre des logiques plurielles au sein des organisations, peut se poser à trois niveaux : au niveau organisationnel, dans l'utilisation des outils de gestion, au niveau managérial, dans la mise en place de mode de management à destination d'une population et, enfin, au niveau de la gouvernance de ces organisations, quand les instances dirigeantes doivent faire face à des contraintes institutionnelles qui peuvent entrer en contradiction avec leurs logiques ou provoquer de nouvelles tensions entre elles.

Tout d'abord, en matière d'outils de gestion, Codello-Guijarro et Béji-Bécheur (2015) posent la

question de l'appropriation d'outils de gestion issus des entreprises à caractère profitable par les organisations de l'économie sociale, sous la pression des lois, des normes et de la concurrence, qui les amène à adopter les pratiques en vigueur dans leur secteur d'activités (Di Maggio et Powell, 1983). Cette question demeure pertinente lorsque les populations concernées sont équivalentes et qu'on fait référence à des outils de gestion destinés à des salariés. C'est ainsi, par exemple, que Béji-Bécheur (2018, p. 74) nous « *indique les éléments clés de réussite des dispositifs marketing permettant la durabilité d'un réseau d'échange social et solidaire*. ». Pourtant, nulle étude, à ce jour, n'a, à notre connaissance, montré que l'adoption d'outils de gestion, déployés afin de faciliter l'atteinte de la performance économique dans les organisations qui privilégient la recherche du profit, constituait l'unique solution à disposition des organisations de l'économie sociale et à ses acteurs spécifiques non-salariés pour les accompagner dans la poursuite de leurs objectifs d'utilité sociale.

Ensuite, au niveau managérial, l'instauration de nouveaux modes de management à destination de l'une des populations, afin de renforcer celle-ci, peut avoir, en l'occurrence, des effets non-négligeables sur l'implication et l'engagement des autres populations. Ces nouveaux modes de management « *marginalisent les dimensions économiques au profit de la reconnaissance de toutes les catégories d'acteurs* » (Beaujolin-Belletet et Schmidt, 2012, p. 52) et peuvent s'apparenter, s'ils en possèdent les caractéristiques et qu'on parvient à les décrire, à une innovation managériale (Adam-Ledunois et Damart, 2017).

Enfin, les instances dirigeantes de ces organisations sont amenées à satisfaire les exigences de logiques multiples imposées par le contexte institutionnel et règlementaire qui change. Le type de gouvernance mis en œuvre par les organisations, qu'elles soient hybrides ou non, d'ailleurs, est encastré dans une réalité institutionnelle et subit de ce fait des contraintes réglementaires fortes (Wirtz, 2006). Les lois s'imposent aux organisations. La législation française, à l'instar de toutes les législations des pays membres de l'Europe, doit intégrer dans ses textes les directives européennes qui sont proposées et votées au niveau des instances européennes, commissions et conseils. Du point de vue du statut des organisations, l'Europe ne distingue pas, d'une manière ou d'une autre, l'économie sociale. Seules les coopératives bénéficient d'un statut européen qui leur permet de développer leurs activités en Europe. Le statut européen des associations, des fondations et des mutuelles est en discussion depuis de nombreuses années sans résultat pour l'instant.

Or, du point de vue des objectifs poursuivis par les organisations, seul l'objectif de protection de la

performance économique (décliné sous l'angle du gain ou de la perte d'une valeur financière pour des associés, des actionnaires, des sociétaires, des clients...) est pris en compte par la législation européenne qui a vocation à irriguer toutes les législations nationales. La poursuite d'objectifs d'utilité sociale ne rentre pas, en outre, dans le schéma de conception des lois européennes sur la gouvernance sauf lorsqu'elle interfère avec la protection de la performance économique. Depuis trente ans, sous l'étiquette de la *Corporate Gouvernance*, toutes les réformes visent à la satisfaction de l'actionnaire (Supiot, 2015). Les directives européennes Solvabilité I et II pour le secteur de l'assurance, sont transcrites en droit français et, dès lors, s'appliquent à toutes les entreprises françaises qui œuvrent dans ce secteur, sans distinction de statuts ou d'objectifs poursuivis. La tentation isomorphique est forte (Di Maggio et Powell, 1983) et les organisations de l'économie sociale peuvent être amenées, sous la contrainte législative, à intégrer des dispositifs de gouvernance ou de management provenant d'organisations à caractère profitable, au risque d'en importer les philosophies et les visions en contradiction avec leurs objectifs sociétaux (Martinet, 2012).

Au total, une analyse à ces trois niveaux, opérationnels, managériaux et de gouvernance, nous semble utile pour traiter la problématique que nous reposons précisément dans la section suivante.

1.2 Problématique, choix du terrain, questions et objectifs de la recherche

Comme nous l'avons évoqué précédemment, notre question de recherche porte précisément sur les effets d'outils ou de dispositifs de gestion ou de gouvernance sur l'importance des tensions, au sens des conflits et des ambigüités, et, tout particulièrement, sur les modes d'articulation qui peuvent exister pour concilier les logiques plurielles des organisations hybrides. Nous formulons donc la problématique de recherche suivante, problématique qui a guidé l'ensemble de notre recherche.

> **Problématique de recherche :** *Comment, au sein des organisations hybrides de l'économie sociale, des outils et des dispositifs de gestion, de gouvernance et de management influencent-ils l'articulation, le renforcement et les tensions entre la logique d'utilité sociale et la logique économique que ces organisations ont l'objectif de concilier et qu'elles font porter par des acteurs aux statuts divers ?*

Pour répondre à cette problématique nous avons choisi la MAIF comme terrain d'étude privilégié auquel nous avons appliqué trois questions de recherche. Avant de préciser chacune d'entre elles, nous expliquons ce choix de terrain d'étude.

1.2.1 Choix du terrain d'étude de la MAIF et des sociétés d'assurance mutuelles : entre opportunisme et choix raisonné

Comme évoqué en avant-propos, nous connaissons de longue date la MAIF pour y avoir occupé en tant que militant différentes fonctions. C'est naturellement, que face à la problématique posée, le terrain des sociétés d'assurance mutuelles (SAM) est apparu. Au-delà de ce choix qui peut apparaître opportuniste, étudier les SAM et la MAIF, en particulier, nous a semblé être rationnel pour différentes raisons.

Premièrement, les SAM, très présentes sur le marché français de l'assurance, depuis longtemps à maturité, assurent plusieurs millions de sociétaires en France et génèrent plusieurs dizaines de

milliards d'euros de chiffre d'affaire annuel[2]. Á l'instar des sociétés d'assurance à caractère profitable elles affichent une réelle performance économique tout en défendant la primauté de leurs objectifs sociaux et/ou sociétaux.

Deuxièmement, comme la plupart des organisations de l'économie sociale, elles s'appuient sur des richesses humaines aux statuts variés. Dans les coopératives, se côtoient associés et salariés ; au sein des associations, les dirigeants sont souvent bénévoles et la structure opérationnelle est souvent constituée de salariés ; dans les mutuelles, le conseil d'administration est constitué de sociétaires élus et les salariés gèrent l'activité économique. Jusqu'à présent, les rôles, dans les associations et les mutuelles, étaient assez clairs : les salariés de l'organisation étaient les porteurs de la performance économique tandis que les non-salariés, dirigeants bénévoles, sociétaires impliqués, militants, portaient la performance d'utilité sociale soit en définissant la stratégie soit, de manière opérationnelle, en déclinant les objectifs sociétaux sur le terrain. De plus, elles impliquent, au cœur de leur fonctionnement opérationnel, des populations autres que des salariés (délégués à la MACIF, militants de la MAIF, bénévoles de la Mutuelle des Motards...) afin de favoriser l'atteinte de leurs objectifs d'utilité sociale qu'elles affichent toutes.

Troisièmement, elles ont la particularité de faire reposer leur gouvernance sur deux principes. Le premier concerne le fonctionnement démocratique qui peut favoriser une poursuite de performance sociétale au détriment d'un équilibre économique. Le second principe est celui d'indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics dont les dispositifs qui en découlent peuvent être fragilisés par l'obligation d'appliquer une nouvelle directive européenne contraignante.

Profitant de l'opportunité d'accès à un terrain propice à l'analyse de la performance d'utilité sociale d'une organisation en étant militant d'une organisation hybride de l'économie sociale, nous avons alors cherché à répondre à notre problématique en trois temps, à travers trois essais différents qui couvrent les trois niveaux d'analyse évoqués précédemment (opérationnel, stratégique et managérial) dans le cadre des SAM et de la MAIF

[2] En 2016, les trois sociétés d'assurance mutuelles étudiées dans l'essai 2 ont généré 11,4 milliards d'euros de chiffres d'affaires avec 11,3 millions de sociétaires et 22 200 employés.

1.2.2 Les trois questions de recherche posées dans les trois essais.

Chacun des essais construit de manière spécifique les questions de recherche instruites. Nous les présentons succinctement dans cette section pour en comprendre leurs liens avec la problématique générale présentée plus en avant.

Dans le premier essai, notre question est la suivante :

> **Questions de recherche de l'essai 1 :** *Comment est déployé un outil de gestion destiné à favoriser l'atteinte des objectifs sociétaux de militants dans une organisation de l'économie sociale ? Quelles conséquences sur les relations entre les acteurs salariés et militants et sur les tensions entre les logiques qu'ils portent respectivement ?*

Il s'agit donc d'étudier la problématique au niveau opérationnel.
Dans le deuxième essai, nous instruisons, au niveau de la gouvernance, la question suivante :

> **Questions de recherche de l'essai 2 :** *Dans quelle mesure la gouvernance des sociétés d'assurance mutuelles, bâtie sur des principes sociétaux de démocratie et d'indépendance, est-elle impactée par le déploiement d'une nouvelle directive européenne, construite autour d'indicateurs essentiellement économiques ? Comment les sociétés d'assurance mutuelles préservent-elles l'articulation de leur logique économique et logique sociétale dans ce contexte ?*

Dans le troisième essai notre questionnement se situe au niveau managérial et nous posons cette question :

> **Questions de recherche de l'essai 3 :** *Dans quelle mesure l'engagement des militants d'une organisation de l'économie sociale est-il impacté par la mise en place d'un management par la confiance des salariés ? Quelles conséquences sur l'implication des militants d'un tel type de management jusqu'alors dédié aux militants lorsqu'il est mis en place envers les salariés ?*

Dès lors l'architecture de la recherche repose sur trois essais, certes indépendants et répondant à ces trois questions, mais liés par la problématique générale à laquelle nous répondons dans la discussion finale.

1.3 L'architecture de la recherche

Dans un premier essai, intitulé « Outils de gestion spécifiques dans une entreprise de l'économie sociale : le cas d'une boucle téléphonique militante », nous nous interrogeons sur les caractéristiques des outils de gestion qui sont déployés, à destination de militants d'une société d'assurance mutuelle, afin de les aider à remplir les missions d'utilité sociale qui leur sont confiées. L'étude des outils de gestion au service de la performance n'est pas nouvelle lorsqu'on se limite à la performance économique des organisations (David, 1998 ; Moisdon, 2005 ; de Vaujany, 2006 ; Chiapello et Gilbert, 2012). Elle est beaucoup plus rare lorsque la performance envisagée est d'utilité sociale et quasiment absente de la littérature lorsqu'elle concerne les populations des non-salariés des organisations. Notre essai s'intéresse à un des dispositifs opérationnels qui favorise l'atteinte de la performance sociétale de l'entreprise, constitué d'outils de gestion déployés en direction des militants d'une société d'assurance mutuelle, et aux conséquences de son déploiement sur les tensions entre les logiques d'utilité sociale et économique poursuivies.

Mon deuxième essai, intitulé « Impact de Solvabilité II sur la gouvernance des sociétés d'assurance mutuelles », nous permet d'interroger les caractéristiques de la gouvernance (Wirtz, 2006) des sociétés d'assurance mutuelles, perçues par leurs dirigeants, après la transcription en droit français et le déploiement de la directive Solvabilité II. Il s'intéresse aux mécanismes de gouvernance (Charreaux, 1997) qui sont les éléments essentiels d'orientation et de pilotage de l'organisation sur lesquels les dirigeants peuvent agir pour favoriser l'atteinte des objectifs de performance, économique et/ou d'utilité sociale et, *de facto*, concilier ou pas les logiques poursuivies.

Dans un troisième essai, intitulé « Management par la confiance des salariés : quels effets sur l'implication et l'engagement des militants dans une organisation hybride ?», nous analysons les conséquences de la mise en place d'un management par la confiance de salariés d'une société d'assurance mutuelle, sur l'implication et l'engagement des militants de cette entreprise, en charge de la performance d'utilité sociale (Blanchot, 2018 ; Morgan et Hunt, 1994b). Ce dispositif est initialement déployé afin de favoriser l'engagement des salariés et, in *fine*, la performance

économique de l'entreprise. Or, se sentant historiquement détenteurs de la performance d'utilité sociale de l'organisation, les militants font-ils évoluer leur engagement, positivement ou négativement, lorsque la structure des salariés est dotée de dispositifs opérationnels et managériaux, basés sur la confiance ? Ces dispositifs sont constitutifs des outils au service de la structure militante : organisation souple et agile des équipes, marges de manœuvre élargies avec les sociétaires. Notre troisième essai étudie, ainsi, les relations entre des acteurs, aux statuts différents, d'une société d'assurance mutuelle qui peuvent modifier, en fonction de leur évolution, l'équilibre entre les logiques affichées.

Notre recherche nous permet donc d'étudier trois dispositifs différents, à trois niveaux de l'organisation, destinés à trois populations différentes au sein des sociétés d'assurance mutuelles (*cf.* Tableau 2), qui peuvent avoir des effets sur la centralité et la complémentarité des logiques poursuivies dans ces organisations hybrides et modifier leur place dans la typologie des organisations envisagées selon Besharov et Smith (2014).

Tableau 2 – Les composantes de notre recherche

Niveau d'intervention du dispositif	**Logique(s) ciblée(s) a priori par le dispositif**	**Nature du dispositif**	**Population impactée initialement**	**Effet attendu : type ALIGNED conforté**	**Effet possible : passage d'un type ALIGNED à un type DOMINANT (nature des conflits ou des tensions attendue)**
Opérationnel	Sociétale	Outil « boucle téléphonique » à utiliser par les militants	Militants	Renforcement de la logique militante	Mise en difficulté de la logique militante
Gouvernance	Economique et sociétale	Mécanismes de gouvernance en cohérence avec Solvabilité II	Dirigeants	Renforcement de la logique économique et de la logique militante	Renforcement de la logique économique au détriment de la logique militante
Managérial	Sociale et économique	Management par la confiance des salariés	Salariés puis militants	Renforcement de la logique économique salariée et de la logique militante	Renforcement de la logique économique salariée au détriment de la logique militante

Si les trois essais apportent des résultats intermédiaires à chacune des questions de recherche posées, ils contribuent à notre problématique générale.

Ainsi, dans le premier essai[3], les résultats montrent qu'il est possible de fournir, à une population dédiée à l'atteinte de la performance sociétale d'une organisation, des espaces de création et de liberté qui lui permettent de concevoir, déployer et s'approprier des outils de gestion particuliers et, donc, de conforter sa place dans les relations établies entre les logiques économique et sociétale et de favoriser, dès lors, la poursuite et l'atteinte des objectifs spécifiques de chaque catégorie d'acteurs. L'organisation cherche et parvient, par l'usage de dispositif spécifique de gestion, à concilier et renforcer les logiques économique et sociétale.

Les résultats du deuxième essai[4] font apparaître l'adaptabilité de la gouvernance des sociétés d'assurance mutuelles aux contraintes réglementaires et législatives qui les encadrent et la souplesse de leurs mécanismes de gouvernance. L'impact des contraintes institutionnelles qui privilégient la logique économique est atténué par la possibilité laissée aux différents acteurs de s'expliquer sur les choix et les principes qui accompagnent leur transcription en droit français, et les dispositifs de gouvernance imposés et adoptés permettent, ainsi, de piloter des organisations, telles que les SAM, qui poursuivent des logiques d'utilité sociale et économique.

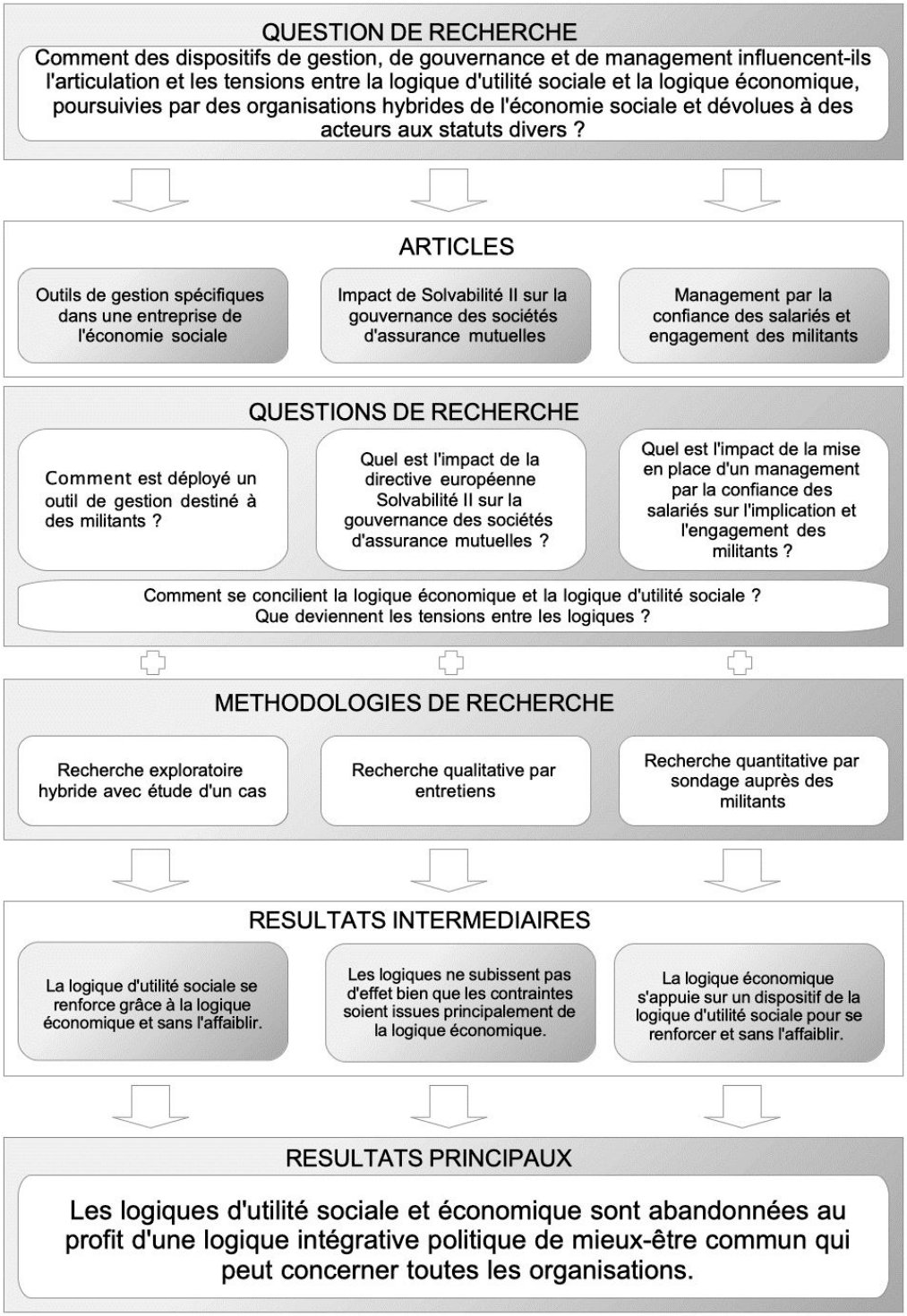
Enfin, les résultats du troisième essai[5] montrent que la mise en place d'un dispositif de management par la confiance à destination des salariés, constitutif d'une logique sociale, renforce l'implication des militants, présents pour porter la logique sociétale de l'entreprise. Le contexte dans lequel se déploie le management par la confiance des salariés, qui s'accompagne d'un travail collectif de redéfinition des missions des militants, montre une organisation qui pivote d'une posture de recherche de conciliation entre des logiques souvent antagonistes vers une logique globale de raison d'être qui intègre les logiques précédentes.

Par ailleurs, les résultats de chaque essai sont mis en perspective dans des transitions entre les essais. Dans la mesure où, au cours de la recherche qui a duré de 2015 à aujourd'hui, de nombreux éléments contextuels ont pu être modifiés au sein de notre terrain d'étude, la MAIF, nous avons en effet souhaité mettre en perspective ces résultats intermédiaires au regard de ces évolutions rapides du terrain et de la problématique générale de la thèse.

3 Article présenté, seul, à la XXVème Conférence internationale de Management Stratégique de l'AIMS, Hammamet, Tunisie, 30 mai – 1 juin 2016. Publié par la Revue Française de Gestion, en 2018, n° 271, p. 11-27.
4 Article présenté, seul, à la XXVIème Conférence internationale de Management Stratégique de l'AIMS, Lyon, France, 7 juin – 9 juin 2017. En projet de soumission.
5 Article présenté, seul, au VIIIème Forum Innovation, Congrès RRI, Nîmes, France, 4 juin – 5 juin 2018. En projet de soumission avec, comme auteurs secondaires, M. Séville et B. Szostak.

Le chapitre qui suit permet, quant à lui, de situer notre recherche par rapport à la littérature et de préciser les concepts et les domaines qui sont mobilisés au cours de notre travail.

L'architecture de la thèse est donc la suivante.



1.4 Objectifs théoriques et managériaux de la thèse et contributions attendues

Notre principal objectif théorique est d'apporter notre contribution au travail développé par Besharov et Smith (2014) concernant la typologie des organisations hybrides selon les degrés de centralité et de complémentarité des logiques en jeu dans ces organisations. Nous cherchons plus généralement à apporter notre contribution à la compréhension du fonctionnement des organisations hybrides.

D'un point de vue méthodologique, nous espérons apporter une contribution à la question de la recherche en situation et de l'observation participante (Baumard *et al*., 2003). Militant à la MAIF depuis 1999 nous avons accompli, depuis 2013 et notre mémoire de master, un travail de recherche dont le terrain se situe principalement à la MAIF. Notre activité militante n'est pas assimilée à un travail, ne nécessite ni contrat ni lien de subordination envers la MAIF et relève d'un engagement individuel. La convention tripartite qui nous lie[6], notre laboratoire de recherche, la MAIF et moi, est une copie aménagée du modèle des conventions de type CIFRE[7]. Dans les trois situations de recherche que nous avons mises en place, nous montrons l'intérêt pour la recherche d'être menée par un chercheur, acteur sur son terrain de recherche. Le premier essai s'est appuyé sur l'analyse de nombreux documents secondaires (courriels, comptes-rendus de réunions) difficilement compréhensibles sans une connaissance complète et fine du contexte dans lequel ils ont été produits. Le deuxième essai a été rendu possible par l'intervention directe du Président de la MAIF auprès de ses pairs (dirigeants) d'autres sociétés d'assurance mutuelles et le déroulement des entretiens a été facilité par le fait que, chercheur sur le monde mutualiste, nous agissions également au sein du monde mutualiste. Enfin l'enquête du troisième essai, adressée directement aux militants, aurait difficilement pu être déployée par un chercheur extérieur à la MAIF. Nous montrons, dans les trois essais, que les dispositifs de recherche ont été déployés avec le souci de rendre inopérants les biais expérimentaux liés à notre posture de chercheur-acteur., même si, faut-il le préciser, certains biais subsistent inévitablement dans la mesure où, comme tout militant, nous avons un attachement affectif[8] très grand envers la MAIF.

6 *cf.* Annexe 3.
7 Conventions Industrielles de Formation par la Recherche.
8 Comme le montrerons les résultats de l'essai 3.

D'un point de vue managérial nous avions pour objectif d'accompagner les praticiens des organisations hybrides de l'économie sociale dans leur volonté, très partagée de nos jours par des entreprises de l'économie traditionnelle, de poursuivre et d'afficher des objectifs de performance sociale, sociétale et/ou environnementale sans omettre l'atteinte des objectifs économiques, toujours pris en compte. Ainsi, nous espérons leur offrir l'illustration d'un cas de réussite de mise en place d'un outil de gestion à destination d'une population d'acteurs dédiés à la poursuite d'objectifs d'utilité sociales en précisant les conditions de la réussite. Il s'agit aussi également de sensibiliser les dirigeants et managers aux conséquences du déploiement de dispositifs, caractéristiques d'un management de salariés par la confiance, sur l'engagement de militants qui peut être impacté négativement. Il offre aux dirigeants des organisations une image fidèle de leur manière d'adapter leur gouvernance, en recherche de performance autant économique que d'utilité sociale, à des contraintes réglementaires et législatives tournées essentiellement vers la performance économique. Image qui a l'avantage, non seulement de montrer les choix proposés et concrétisés par les dirigeants de certaines sociétés d'assurance mutuelles, mais aussi les absences ou lacunes, volontaires ou non, dans la réflexion sur un mécanisme de gouvernance important, la politique des rémunérations des dirigeants. Mécanisme qui a la particularité, dans des entreprises en recherche de performance sociétale, de pouvoir constituer, en lui-même, un objectif sociétal susceptible de questionner les acteurs et toutes les parties prenantes de l'organisation, et qui peut créer des difficultés de compréhension de la stratégie et de faire émerger des écueils managériaux.

Enfin, toujours d'un point de vue managérial, nous pensons montrer ici qu'une organisation qui, partant d'une conception de son activité centrée sur les logiques plurielles poursuivies, pivote, peu à peu, pour se concentrer principalement sur sa raison d'être en tant qu'entreprise. La logique en jeu devient, dès lors, unique et englobante et sert de cadre de référence à toutes les activités imaginées, à tous les dispositifs déployés, à tous les produits développés.

Nous développons, dans le chapitre suivant, les considérations théoriques, épistémologiques et méthodologiques utiles à notre travail de recherche et transversales aux trois essais rédigés.

2 Considérations théoriques, épistémologiques et méthodologiques transversales aux trois essais

Dans ce chapitre qui nécessite, du fait de la spécificité de notre recherche, le parcours de plusieurs champs disciplinaires, sont abordées, dans un premier temps, les considérations théoriques sur les différents concepts utilisés dans la thèse. Dans un second temps, sont évoquées les considérations épistémologiques et méthodologiques qui ont guidé la recherche.

2.1 Considérations théoriques : économie sociale et organisations hybrides, tensions au sein des organisations hybrides, outils de gestion, gouvernance, et engagement des militants.

Dans cette partie, nous aborderons successivement l'économie sociale et les particularités des organisations hybrides qui la composent, les outils de gestion en usage dans les organisations de l'économie sociale, la gouvernance des organisations hybrides de l'économie sociale et plus particulièrement celle des sociétés d'assurance mutuelle et, enfin, l'engagement des militants d'une organisation hybride de l'économie sociale au regard de la mise en place d'un management par la confiance des salariés.

2.1.1 L'économie sociale, un champ parfois difficile à délimiter qui comporte des organisations hybrides caractérisées par des tensions.

Dans un premier temps, nous nous interrogeons sur la nature de l'économie sociale et sur les difficultés à la définir très précisément.

L'économie sociale, un champ évolutif parfois difficile à délimiter

A l'automne 2013 est présenté en Conseil des Ministres le projet de Loi portant sur la reconnaissance et le développement de l'économie sociale et solidaire, par M. Hamon, Ministre délégué de l'Economie Sociale et Solidaire et de la Consommation. Dans son exposé des motifs qui explicite et détaille les points forts de son projet de loi, le Ministre note qu' « *un mouvement de fond émerge dans les pays développés en faveur d'un dépassement du modèle économique classique*

fondé sur la maximisation des profits[9]. » Il est noté, en page un du projet de Loi, que « *l'économie sociale est apparue au cœur du XIXème siècle, dans les pays occidentaux, afin d'apporter des réponses collectives aux besoins sociaux, distinctes de l'entrepreneuriat capitaliste. Cette distinction se fondait – et se fonde toujours – sur au moins trois exigences fondamentales : la gestion en commun de la structure en associant ses participants sur le principe d'une personne égale une voix ; le consentement de la limitation de la lucrativité ; l'absence de spéculation sur les parts de l'entreprise.* » Le 21 juillet 2014, un an après sa présentation, le projet de loi relatif à L'Economie Sociale et Solidaire est adopté par l'Assemblée nationale et la loi est promulguée le 31 juillet de la même année. Elle a pour vocation de délimiter le périmètre de l'Economie sociale et solidaire et d'en affirmer les principes qui fondent « *une économie de l'exigence fondée sur les valeurs de gouvernance démocratique et participative, de lucrativité limitée et d'utilité sociale.* »

Ce que nous voulons mettre en avant ici est ainsi que l'économie sociale et solidaire n'est pas une idée nouvelle : elle est aussi ancienne que l'humanité. Pourtant, dans une économie très fortement socialisée où l'Etat joue un rôle prépondérant dans la redistribution des richesses, les textes de loi étiquetés « économie sociale et solidaire » visent à maîtriser la pauvreté et les troubles sociaux qui en découlent. Sans transformer radicalement la société, comme pouvaient le réclamer les utopistes du XIXème siècle, l'économie sociale et solidaire demeure, pour certains, un secteur tampon entre les secteurs marchands et publics (Boutillier, 2002). Le fonctionnement démocratique des organisations de l'économie sociale est le socle d'une économie qui peut se définir, non plus comme « *la science de l'allocation des ressources rares mais comme l'art d'organiser démocratiquement les productions de valeurs* » (Dacheux et Goujon, 2013, p. 152), tout en ayant à l'esprit que, même pour ses théoriciens, l'économie sociale n'est pas la solution économique ultime qui résoudrait tous les problèmes (Frémeaux, 2010).

En écho à cela, nous constatons que l'affichage de la notion d'utilité sociale, par nature extra-financière et difficilement quantifiable, par les entreprises de l'économie sociale et solidaire, est brouillé par la communication des entreprises capitalistiques qui s'en emparent de plus en plus souvent (Branellec, 2013). Ces dernières mettent souvent l'accent sur leur responsabilité sociale, par le biais de la publication de leur bilan Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), et sur l'éthique de leurs activités car il leur est nécessaire, pour leur performance économique, de ne pas perdre la confiance de leurs clients (Coville, 2014). De plus, il convient de rappeler que l'entrepreneuriat

9-Projet de loi portant reconnaissance et développement de l'ESS, Exposé des motifs, NOR : ESSX1315311L/Rose-1, avril 2013, page 1.

social, qui relève de l'économie sociale et solidaire au regard de la loi de 2014, constitue une forme de réponse adaptée à la satisfaction de besoins sociaux non financés par des fonds publics ou la générosité et aux aspirations humanistes de certains entrepreneurs (Brouard *et al.,* 2012). L'idée à retenir ici est qu'on peut théoriser le concept d'économie sociale comme une façon pour le capitalisme de répondre à des besoins spéciaux et, en quelque sorte, à se socialiser (Bryer, 2012). Le bilan sociétal, ensemble d'outils d'évaluation des actions, de mobilisation des acteurs et de communication des résultats, est d'ailleurs utilisé dans des coopératives pour analyser leurs résultats (Cariou, 2003). Cet outil de divulgation de données extra-financières est, toutefois, encore largement instable en tant que processus de rédaction interne à l'entreprise et confié à des gestionnaires ou des experts dans le but de maîtriser le climat social (Caron et Gendron, 2012). La demande de professionnalisation entraîne, en effet, une culture du chiffre de la part des entreprises sociales qui sont amenées à prouver leur efficacité en gommant ce qui ne peut pas être quantifié (Eynaud et Mourey, 2015). De plus, les recherches montrent que les organisations qui se réclament de l'économie sociale et solidaire peuvent être plus ou moins démocratiques dans leur fonctionnement ou leur gouvernance : il est plus facile pour les usagers ou les bénévoles de bénéficier d'un droit de vote dans les conseils d'administration que pour les employés (Comeau et Davister, 2008). La réalité du fonctionnement démocratique des organisations de l'économie sociale, du vote initial à l'engagement militant, montre qu'il est plus facile pour les sociétaires, associés, coopérateurs de s'installer dans une posture de spectateur bénéficiaire d'avantages que de s'engager dans une posture militante active (Caire et Nivoix, 2012).

Nous retenons de ces premières observations que, à l'heure actuelle, les entreprises à but essentiellement lucratif veulent améliorer leurs performances sociales et communiquent fortement sur ce sujet tandis que les entreprises de l'économie sociale désirent atteindre une performance économique optimum pour réaliser leurs missions d'utilité sociale (Comeau et Davister, 2008). Il semble donc qu'il y ait un rapprochement des logiques comme en témoigne la création du statut des entreprises à mission inclus dans le Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises (PACTE).

En résumé, nous notons qu'il est difficile de délimiter le champ de l'économie sociale, que ce soit par les statuts des entreprises, par les acteurs qu'elles mobilisent ou par les objectifs de performance, économique ou sociale, qu'elles poursuivent. En revanche, malgré cette incertitude sur les frontières du domaine, restent les valeurs, issues et théorisées par les différents mouvements associationnistes, coopératifs et mutualistes au XIXème siècle, partagées par les organisations. Ce sont ces valeurs qui

favorisent le déploiement de dispositifs nouveaux visant à permettre à des entreprises, en accord avec la législation, de présenter leurs objectifs de performance d'utilité sociale. Ainsi, le projet de loi PACTE qui vient d'être adopté par le parlement français, propose une modification de la définition de l'objet social des entreprises et l'ajout d'un nouveau statut d'entreprise. L'objet social ne se limiterait pas à la recherche du seul intérêt des associés, comme jusqu'à présent[10], mais préciserait que l'entreprise a aussi un rôle social et environnemental dont elle doit tenir compte. De plus, les entreprises qui souhaiteraient approfondir leur politique de responsabilité sociale et environnementale pourraient déterminer la mission spécifique qu'elles désirent afficher et poursuivre, en respectant un certain nombre de contraintes réglementaires de contrôle et de transparence. S'il s'agit d'une vraie opportunité pour les organisations de l'économie sociale, il faut reconnaître que, pour l'heure, des organisations hybrides ont à gérer des tensions qu'il convient de gérer.

Des organisations hybrides au sein de l'économie sociale qui doivent gérer des tensions

Comme nous l'avons évoqué précédemment dans l'introduction en référence au modèle de Besharov et Smith (2014), les organisations hybrides sont des organisations dans lesquelles les logiques différentes coexistent. Cette coexistence peut être source de tensions qui peuvent affecter l'articulation des logiques et doivent donc être étudiées en profondeur car elles touchent différentes dimensions clés de ces organisations comme l'ont montré Smith, Gonin et Besharov (2013). Ces auteurs ont étudié la problématique des tensions qui émergent entre les missions sociales et le projet commercial des entreprises sociales et ont défini les dimensions clés qui peuvent être affectées par les tensions entre les logiques : le positionnement institutionnel, l'identité de l'organisation, les parties prenantes.

Etudier ce qui peut affecter l'articulation entre les logiques dans les organisations et donc être source potentielle de tensions témoignant de réelles difficultés à concilier des logiques plurielles, revient, ainsi, à aborder les difficultés à outiller convenablement les logiques, ce que nous développons dans notre premier essai, à traiter des questions de contexte institutionnel, ce qui est fait dans l'essai sur Solvabilité II, à tenter de répondre à des questions d'identité commune, ce que l'essai sur la confiance nous amène à faire et, enfin à analyser les conditions ou les caractéristiques organisationnelles qui facilitent la gestion de ces tensions, ce que nous faisons dans nos mises en

10 Article 1833 du Code Civil.

perspective de chaque essai, de façon transversale.

2.1.2 Les outils et dispositifs de gestion au sein de l'économie sociale

Les organisations de l'économie sociale déploient des dispositifs de gestion de leurs acteurs que, la plupart du temps, elles importent des organisations de leur propre secteur d'activités. Or, les outils de gestion participent par leurs spécificités, leur qualité, leur nombre, leurs destinataires, de la nature du contexte organisationnel qui entoure les activités d'une organisation. Les outils de gestion sont bien connus des chercheurs qui en ont étudié leur structure (Hatchuel et Weil, 1992), leur place (Lorino, 2002), leur rôle (Moisdon, 1997 ; David, 1998), ou bien leur appropriation (De Vaujany, 2005 ; Grimand, 2006).L'outil de gestion ou instrument de gestion, outre sa dimension matérielle, comporte deux autres dimensions inhérentes à une activité gestionnaire : il a une dimension intellectuelle car il a été pensé préalablement à son usage et il a une dimension politique dans le sens où son usage a été pensé également sur ce plan-ci. Il n'est donc pas neutre axiologiquement (Aggeri et Labatut, 2010). Pour illustration, plusieurs chercheurs ont montré qu'un dispositif budgétaire peut devenir instrument de communication d'une organisation vers ses partenaires (Meyer et Rowan, 1977), instrument de légitimation vers ses financeurs (Chatelain-Ponroy et Sponem, 2008), instrument de responsabilisation de ses acteurs (Jones et Thompson, 2000), tout en jouant son rôle initial prévisionnel d'allocation de ressources en interne (Amans *et al*., 2010).

L'outil de gestion, considéré dans toutes ses dimensions, peut donc être autant au service d'une production prévisible que d'une exploration d'usages nouveaux parfois utiles à l'organisation. On peut le concevoir en situation et s'intéresser alors aux rapports entre acteurs et outils et s'interroger sur leur appropriation (Bessire *et al.,* 2012). Les outils de gestion remplissent bien, la plupart du temps, leurs fonctions attribuées initialement par leurs commanditaires mais ils peuvent, simultanément, être influencés et appropriés par les usagers (Bretesché et Devigne, 2010). Il arrive ainsi que leurs objectifs initiaux se perdent, se transforment ou renaissent sous l'influence des divers acteurs qui les « traduisent » à leur convenance (Dreveton et Rocher, 2010). L'appropriation des outils de gestion nécessite leur légitimation par les usagers (Bédé *et al*., 2012), une légitimation qui passe par une gestion des informations nécessaires à leur appropriation à destination des acteurs qui les mettent en place (Buisson, 2009).

On sait que les outils de gestion, parce qu'ils portent en eux une vision de l'organisation, entrent en

confrontation avec les représentations de l'organisation par les usagers, et deviennent sources d'apprentissages divers (Moisdon, 1997). Les écarts avec le modèle initial porté par l'outil et/ou les détournements d'usage ne sont pas le signe d'une transgression à maîtriser mais la preuve que le processus d'appropriation est à l'œuvre (Grimand, 2012). Il n'empêche que, du point de vue des pratiques de travail, les outils de gestion ne sont pas que des instruments qui contraignent car ils aident à la coordination des activités et sont utiles aux acteurs (Chiapello et Gilbert, 2012). Ragaigne *et al*. (2014) montrent, par exemple, comment deux outils, de contrôle des compétences ou de mesure de la satisfaction, peuvent, simultanément, remplir deux objectifs, de contrôle contraignant et d'habilitation facilitante.

Pour autant, les outils de gestion font également l'objet de critiques de la part de nombreux chercheurs Ainsi Chiapello et Gilbert (2012) listent trois types de critiques adressées aux outils de gestion : une première critique du « projet manipulatoire » qui présente l'outil de gestion comme un leurre destiné à manipuler les acteurs et à les soumettre à des pratiques (Enriquez, 1997 ; Brunel, 2004) ; une critique du « technicisme » de l'outil, trop simplifié et déconnecté des usagers (Clot, 1995 ; Dejours, 2007) ; enfin une critique de « l'organisation du capitalisme moderne » qui fait de l'outil un vecteur de domination (De Gaulejac, 2005 ; Lhuillier, 2006).

Ces critiques se retrouvent dans les organisations de l'économie sociale. En effet, du fait d'une demande accrue de professionnalisation de leurs activités, force est de constater qu'elles doivent gérer des situations paradoxales. Interrogées parfois sur la légitimité de leurs activités, elles n'hésitent pas à mobiliser des outils normalisés, de gestion et de gouvernance, dans le but de rassurer toutes leurs parties prenantes (Busson-Villa et Gallopet-Morvan, 2012). Elles peuvent ainsi déployer des outils standardisés qu'elles auront du mal à intégrer dans leur fonctionnement (Alphonse-Tilloy et Dubroeuq, 2013) ou qui peuvent avoir des effets sur les autres parties prenantes. Elles continuent à s'appuyer sur des ressources bénévoles ou militantes qui interrogent les contradictions susceptibles d'apparaître entre leur engagement envers un projet et ces outils de gestion qui leur sont proposés dans l'intérêt de l'organisation dans laquelle ils sont actifs (Cousineau et Damart, 2017). La rationalité prêtée à l'usage des instruments de gestion semble, en effet, peu compatible avec le fonctionnement d'organisations où c'est la conformité aux valeurs, avant tout, qui régit les actions (Avare *et al.,* 2008). De plus, et dans ce cas quel que soit le type des organisations considérées, elles peuvent être tentées d'incorporer des pratiques gestionnaires légitimées en externe sans véritable lien avec leurs valeurs internes et qui peuvent se révéler sources de difficultés parfois coûteuses (Buisson, 2005). Il revient alors au manager social de l'organisation

de s'impliquer pour que les outils soient appropriés par les acteurs en préservant les valeurs de l'économie sociale (Szostak *et al.,* 2018).

Les entreprises sociales sont ainsi confrontées aux effets de la pratique d'outils de gestion, apparemment neutres, mais dont l'usage transforme les règles de fonctionnement, modifie les comportements (Everaere et Valéau, 2012) et peut transformer l'articulation ou le poids de chacune des logiques plurielles en leur sein. Les organisations de l'économie sociale qui veulent s'inscrire dans une dynamique d'innovation sociale peuvent, toutefois, s'appuyer sur la co-construction et la mutualisation d'outils de gestion (Petrella et Richez-Battesti, 2010). Cette démarche de co-construction est d'autant plus utile lorsqu'elle s'adresse à des acteurs, bénévoles ou militants, qui ont du mal à accepter de gérer, de manière règlementaire et normalisée, les dispositifs qu'ils mettent en œuvre pour répondre à des besoins qu'ils ont identifiés (Rousseau, 2002). Cette démarche de construction est, en somme, une démarche indispensable pour des organisations hybrides aux identités multiples qui ne peuvent se permettre de mettre en place des outils aux effets négatifs sur la construction de leur identité organisationnelle (Chédotel, 2004).

Il est, dès lors, intéressant de se préoccuper des conditions de conception, de déploiement et d'appropriation d'outils destinés à favoriser l'atteinte d'objectifs d'utilité sociale par une population d'acteurs militants dans une organisation hybride qui veut parvenir, à égalité d'intention, à une performance autant économique que d'utilité sociale. Et c'est l'objet de notre essai 1.

2.1.3 Gouvernance des organisations hybrides et contraintes législatives : des injonctions institutionnelles paradoxales

La gouvernance, organe de maîtrise de la stratégie, crée un contexte organisationnel particulier propre à favoriser l'atteinte des objectifs fixés aux différents acteurs qui œuvrent dans l'organisation. Trois dimensions doivent être prises en compte lorsqu'on aborde la gouvernance d'entreprise ; il s'agit des dimensions dites disciplinaire, cognitive et comportementale (Wirtz, 2011). L'approche disciplinaire de la gouvernance permet de mettre en évidence les mécanismes actionnés dans ce cadre par des acteurs au comportement rationnel (Charreaux, 2005) sans omettre la reconnaissance de biais comportementaux nombreux qui relèvent de l'approche comportementale de la gouvernance : biais de surconfiance des dirigeants (Bessière, 2007) et biais de l'engagement (Sleesman *et al.,* 2012). L'approche cognitive de la gouvernance permet aux dirigeants de trouver

dans les mécanismes disciplinaires de gouvernance des occasions de confronter des points de vue dans une démarche de progrès (Cadot, 2017). Dans cette approche, le conseil d'administration est envisagé comme un lieu d'apprentissage et d'échanges pour les administrateurs, non pas nécessairement indépendants, mais suffisamment outillés pour contribuer à l'apport de compétences (Del Vecchio, 2010).

Blair et Stout (1999) parlent du « Grand Design of the Principal Agent Model » lorsqu'ils abordent les différentes théories qui font référence au champ de la gouvernance postulant que le propriétaire de la firme, les actionnaires, demeure l'instance ultime de contrôle sous prétexte qu'ils sont les seuls porteurs du risque résiduel. La stratégie de l'entreprise reste au service de l'entreprise cotée et met en avant la maximisation de la valeur actionnariale en excluant tout questionnement éthique, politique ou environnemental (Martinet, 2012). Dès lors, le courant dominant en termes de gouvernance s'appuie sur la question de la résolution des conflits entre actionnaires et dirigeants et sur la minimisation des coûts d'agence associés (Meier et Schier, 2008). Or, les organisations à forme mutuelle présentent la première particularité de ne pas posséder de capital social, ce qui entraîne, par définition, une absence d'actionnaires, et une deuxième particularité qui fait que, appartenant en indivision à tous leurs membres, personne ne peut revendiquer un droit de propriété sur elles. Elles sont tenues, pourtant, de posséder une gouvernance qui tienne compte de ces particularités (De Boissieu, 2012).

Pour les organisations de l'économie sociale qui veulent participer au déploiement de nouvelles règles du jeu économique, l'approche stratégique, en lien avec des plans d'action et des dispositifs organisationnels spécifiques, devient donc fondamentale (Malo *et al.,* 2008). Or, elles possèdent une autre caractéristique, celle de présenter simultanément deux identités : l'une est utilitariste et vise la rentabilité, tandis que l'autre est normative et vise l'utilité sociale. Et ces deux identités peuvent faire se confronter et débattre dans le déploiement d'un processus de compétence collective (Chédotel et Pujol, 2012). Les organisations mettent alors, en œuvre des dispositifs démocratiques de gouvernance à des degrés divers (Jardat, 2012). Sans qu'il y ait forcément dans ces dispositifs l'opposition simpliste entre le déploiement d'une gouvernance totalement démocratique et l'instauration de ce que l'on pourrait appeler, une dictature managériale.

Toutefois, le processus de normalisation et d'homogénéisation de certaines organisations de l'économie sociale, comme des groupes bancaires ou assuranciels en raison de leur soumission à des contraintes institutionnelles fortes, augmente le risque systémique en cas de crise en diminuant leur

diversité (Ory *et al.,* 2012). Les banques coopératives, qui agissent sur le même marché que les banques à capitaux privés et objectifs lucratifs, ont un niveau de performance économique totalement satisfaisant, bien que fonctionnant différemment et poursuivant un but d'utilité sociale (Ory *et al.*, 2006). Cependant, toutes les organisations de l'économie sociale ne sont pas exemplaires. Pasquet et Liarte (2012, p.14) montrent comment « *sous une façade éthique, une SCOP peut permettre à des dirigeants de se soustraire au contrôle externe des détenteurs de capitaux tout en privant de tout pouvoir de contrôle et de décision les salariés* ». Lorsque l'image de la gouvernance que l'on donne paraît idéale, ce qui est le cas de l'économie sociale qui brandit en étendard la gouvernance démocratique, le moindre écart aux règles, aux normes ou aux usages, rendu public peut être catastrophique pour l'image de l'organisation et, au-delà, du secteur (Malo, 2001).

En parallèle de ces conclusions relatives à la question de la gouvernance des organisations de l'économie sociale, on peut constater depuis quelques années l'apparition de codes de bonne conduite de gouvernance qui remplacent le droit formel par davantage de suggestions informelles autogérées par les organisations (Rothmayr Allison, 2013). Apparu aux Etats-Unis afin de diffuser le modèle d'une gouvernance des organisations par les actionnaires, ce mouvement questionne le rôle régulateur laissé à l'Etat, la place qu'occupent les différentes instances de régulation comme l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR) ou l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) ainsi que l'importance donnée aux investisseurs institutionnels ou non. Dans le cadre de la gouvernance actionnariale, modèle sur lequel sont bâtis les codes de gouvernement d'entreprise et les règlements afférents (Wirtz, 2006 ; Aguilera et Cuervo-Cazurra, 2004 ; Zattoni et Cuomo, 2008), un instrument juridique est utilisé, le *comply or explain* (se conformer ou s'expliquer), issu des lois en application au Royaume-Uni. Toutefois, l'originalité du droit français réside dans la possibilité donnée aux entreprises concernées par ce dispositif, non seulement de déroger mais aussi de ne pas le mettre en place (Boncori et Cadet, 2013).

On a donc en France la mise en place d'un instrument de contrainte relative qu'on pourrait définir par un « *apply or explain, and if you apply, comply or explain* » (Fasterling et Duhamel, 2009, p. 136). Ce qui signifie, qu'une entreprise peut, dans un premier temps, décider de ne pas se référer à un code de bonne gouvernance en s'expliquant sur les dispositions autres qu'elle a mises en place et, dans un second temps, si elle en applique un en particulier elle peut s'y conformer ou s'expliquer sur les écarts qu'elle crée avec le code. Certains auteurs en tirent le constat que la gouvernance et ses modalités ne constituent pas un enjeu majeur pour les entreprises et qu'elles se placent dans une

position confortable de respect formel des codes et règlements dans le but de donner l'apparence d'une transparence mais sans faire de lien de causalité entre gouvernance et orientations stratégiques et entre gouvernance et performance (Boulerne et Sahut, 2010). On peut, dès lors, s'interroger sur des dispositifs de gouvernance où les normes juridiques sont remplacées par des normes techniques (Brugvin, 2006).

La directive européenne Solvabilité II qui vise à encadrer le secteur de l'assurance ne révolutionne pas le contexte institutionnel mais elle fait des lois et règlements des passages obligatoires pour la mise en application d'une gouvernance maîtrisée. Elle persiste dans une vision de la gouvernance des sociétés d'assurance réduite au seul contrôle disciplinaire sur les dirigeants, modèle déployé dans les sociétés à caractère capitaliste, sans donner lieu à une réflexion générale sur la gouvernance et toutes ses composantes (Charreaux, 2015). Les codes précédents de bonne gouvernance se focalisaient sur les mécanismes de gouvernance et excluaient leurs effets comportementaux (Chatelin-Ertur et Nicolas, 2011). La directive européenne reprend cette posture paradigmatique. La gouvernance des organisations est supposée faciliter, pour leurs différentes parties prenantes, l'obtention de ce qu'elles en attendent initialement : retour sur investissement pour les investisseurs, services pour les sociétaires, assurance d'une utilisation adaptée de leurs participations pour les donateurs... Cependant, les codes et textes de loi sur la gouvernance veillent, principalement, à instaurer de manière étendue la confiance en s'appuyant sur des dispositifs développés principalement sur la méfiance. Dispositifs déclinés en règles, certificats, directives, lois et décrets. Et cela interroge à l'instar de Juvin (2005) qui pose la question de la régulation du régulateur, de la certification du certificateur, de la vérification de l'absence de conflits d'intérêts dans les organismes qui vérifient les règles en matière de conflit d'intérêt.

Un des mécanismes de gouvernance le plus questionné, actuellement, par la société civile et pourtant un des plus encadré par la législation est le mécanisme de maîtrise et de suivi de la rémunération des dirigeants. Il s'inscrit dans une démarche de reconnaissance de l'utilité sociale des organisations et répond, tout autant, à la demande des actionnaires qu'à la volonté de toutes les parties prenantes (Belot et Ginglinger, 2013). La littérature de montre pas, toutefois, de relation directe entre la performance de l'entreprise et le salaire versé aux dirigeants (Alcouffe, 2007). Le *say on pay* (SoP), sensé donner aux actionnaires un pouvoir qui semble échapper aux administrateurs, se déploie en France, depuis 2013, sous forme d'autorégulation à partir d'un vote de l'assemblé générale consultatif et *a posteriori*. Il est, en somme, une des expressions de l'incapacité supposée des administrateurs à exercer leur mission de contrôle sur la rémunération des dirigeants

dont les actionnaires s'emparent.

Au total, les modalités de gouvernance des organisations sont très encadrées par le législateur et le moindre changement législatif devient une source de contraintes et d'obligations pour toutes les organisations. La question de leur adaptation à des contraintes légales qui ne prennent pas en compte tous leurs objectifs est primordiale car se pose alors la question même de leur existence : si une entreprise n'est pas capable de s'adapter à une nouvelle loi, elle disparaît soit en étant absorbée par un groupe capable d'intégrer la nouvelle contrainte, soit en étant disqualifiée. Ainsi, lorsqu'une directive qui impacte très fortement les mécanismes de gouvernances des organisations, est déployée sur tout le territoire européen, sans jamais faire référence, dans sa conception et ses modalités, à la recherche d'une performance sociale et/ou sociétale, il est intéressant de questionner la manière dont les dirigeants de certaines organisations hybrides, comme les sociétés d'assurance mutuelles, qui privilégient des objectifs d'utilité sociale sans minimiser l'importance de l'atteinte de leur équilibre économique et qui s'inscrivent dans un contexte institutionnel, vont réagir et répondre au défi qui leur est lancé. C'est l'objet de notre essai 2.

2.1.4 Engagement des militants, un militantisme d'entreprise qui côtoie des salariés, des logiques complémentaires ou antagonistes ?

Militer c'est transformer ses convictions en engagement c'est-à-dire renoncer à une position de spectateur et se mettre au service d'une cause qui nous concerne et par laquelle nous sommes concernés. L'engagement commence par le « *concernement* », c'est-à-dire une « *sensibilité orientée vers une part du monde qui s'exprime par un comportement plus ou moins actif* » (Brunet, 2008, p. 320). Le militantisme associatif et politique permet aux acteurs, d'une part de construire des liens communautaires et, d'autre part, de faciliter leur insertion sociale, économique et politique (Baillet, 2005). Les raisons de s'engager – ou se désengager – sont tributaires de l'âge, du contexte social, économique, politique mais aussi dépendent des rétributions matérielles ou non que chaque organisation offre aux militants et surtout de la valeur que ceux-ci leur accordent (Déchezelles, 2009). Du côté de l'engagement associatif, au sens d'une adhésion à un mouvement ou à une cause, la recherche montre qu'il est fortement lié au capital culturel des membres et demande une maîtrise de son temps et de son discours (Héran, 1988). S'engager dans une organisation sur un mode militant c'est en accepter les normes en les intériorisant et en adhérant à des dispositifs doctrinaux

spécifiques ce qui pose de réelles difficultés d'adaptation lorsque les organisations se transforment (Leclercq et Pagis, 2011). C'est aussi prendre le risque de voir ses engagements bridés par l'organisation en fonction des orientations choisies et des distances prises avec les modèles qui ont favorisé le militantisme initial (Meimon, 2005). Militer c'est aussi s'inscrire dans un processus de carrière qu'on doit appréhender comme une activité sociale qui se déroule sur un temps long (Prévot, 2012). Les militants peuvent aussi, du fait de leur appétence à privilégier leur autonomie individuelle, faire partie d'organisations que Reedy (2014) qualifie d'impossibles au sens où elles ne possèdent pas de leader décisionnel, de formalisation d'appartenance, de hiérarchie claire et pourtant « *we have entities that manifestly organise* » (id., p.643)[11].

Même s'il n'existe pas de représentation univoque du militantisme mais bien une représentation d'un militantisme associatif, d'une part, et d'autre part, celle d'un militantisme politique (Orfali, 2003) le militantisme entrepreneurial (ou militantisme d'entreprise), qui s'organise autour des logiques économiques et sociales des organisations de l'économie sociale, jouit d'une absence totale de représentation. Le militantisme d'entreprise se rapproche du militantisme d'origine chrétienne ou du militantisme de la décroissance dont les membres pratiquent la persuasion par l'action plutôt que l'argumentation idéologique (Ros, 2012). Il est proche, de même, des « s*tipended volunteers* » américains définis comme bénévoles car travaillant, dans un objectif d'utilité sociale, pour un salaire inférieur à celui du marché (Simonnet-Cusset, 2002).

Dans le cadre du militantisme d'entreprise, les volontaires, les bénévoles ou les militants agissent dans des organisations au côté de salariés qui sont soumis ou qui adhèrent à des dispositifs managériaux qu'on peut qualifier de classique dans le sens où on les retrouve dans des organisations qui ne privilégient pas l'atteinte d'objectifs d'utilité sociale. Cependant, Lazuech (2006, p. 72) montre qu'au sein de l'économie sociale et solidaire, peuvent se développer de nouvelles formes « *de manageriat*[12]*, à la fois plus professionnel mais différent de l'entreprise classique* ». On sait que l'engagement des salariés est essentiel pour résoudre les contradictions entre les valeurs défendues par l'organisation auxquelles ils adhèrent et les difficultés auxquelles ils sont confrontés quotidiennement (Loison-Leruste, 2015). Dans les organisations de l'économie sociale, compte tenu de la difficulté à objectiver les résultats d'utilité sociale ce sont souvent des mécanismes informels de contrôle qui sont mis en place et qui peuvent amener à un excès de confiance préjudiciable à l'organisation (Brûlé-Gapihan et Boudes, 2015). Un management autoritaire et inattentif aux efforts

[11] Les Anonymous, les mouvements « Nuits Debout » ou des « Gilets jaunes » ont montré leurs capacités à s'organiser.
[12] Lazuech s'exprime, alors, sur le « *manageriat* » des militants.

des acteurs suscite un sentiment de défiance envers l'organisation (Ely, 2015). L'écrit, code de bonne conduite, charte RSE ou autres, est un passage obligé pour tout dirigeant qui désire voir chaque acteur accorder sa confiance à l'entreprise (Loneux, 2015). Le management par la confiance concerne ainsi d'abord les militants. Engagement, militantisme et confiance sont donc étroitement liés.

La notion de confiance a beaucoup inspiré les économistes, les sociologues ou les philosophes et est analysée comme objet politique et/ou social durable (Boy, 2007). La confiance relève d'un comportement individualisé qui est associé à l'action en cours, aux conséquences encore incertaines ou hasardeuses, sans pour autant qu'elle doive être formalisée de manière consciente : la confiance est (Gonzalez-Martinez, 2001). Au niveau organisationnel elle est interdépendante avec les mécanismes de contrôle formels qui sont déployés (Delerue et Bérard, 2007). Loilier et Telier (2004) montrent que, dans des groupes dont les membres sont distants et organisés en réseau, la confiance permet la coordination, à la condition qu'elle soit accompagnée de dispositifs de résolution de conflits, de sanctions et de précision des engagements individuels. Avant le déploiement du management par la confiance au sein d'une organisation il s'avère nécessaire que les dirigeants aient, eux-mêmes, confiance dans ce changement d'attitude managériale qui adopte une vision positive des acteurs en prenant en compte le risque (Chêne et Le Goff, 2017).

Les organisations à but non lucratif peuvent concrétiser le management fondé sur la confiance par la mise en œuvre d'un processus participatif qui s'adresse à l'ensemble des acteurs de l'organisation, salariés et bénévoles (Robert *et al.,* 2017). Pourtant, d'autres situations sont aussi envisagées par les organisations. Ainsi peut-on se questionner sur les conséquences de la mise en place d'un management par la confiance des salariés, destiné à favoriser leur engagement et leur performance économique, sur l'engagement des militants, dans la même organisation, en charge de la performance d'utilité sociale. Car les dispositifs déployés dans ce cadre prennent, bien entendu, en compte les aspirations sociales et sociétales de l'organisation afin de placer les salariés dans le climat de confiance attendu. Et les discours et leurs déclinaisons en actions, consacrés aux valeurs humaines, fondements du management par la confiance, qui étaient, jusqu'alors, l'apanage des militants deviennent, non seulement, accessibles aux salariés mais aussi constitutifs de leurs activités. Les militants, acteurs de la performance d'utilité sociale, sont-ils dynamisés par cette nouvelle façon de manager les salariés et la performance d'utilité sociale en est-elle affectée positivement par l'engagement des salariés de l'organisation dans une posture politique proactive et l'engagement augmenté des militants ? Ou, *a contrario*, la performance d'utilité sociale poursuivie

en est-elle affectée négativement par la difficulté pour des militants à accepter le partage d'objectifs à caractère sociétal avec des salariés ?

C'est l'objet de l'essai 3 que de répondre à ces questions.
Par ailleurs, et comme mentionné dans les lignes précédentes, ces trois questionnements ont été, en revanche, instruits depuis un profil de chercheur spécifique, d'où un protocole méthodologique particulier et un nécessaire éclaircissement de notre posture épistémologique.

2.2 Considérations épistémologiques et méthodologiques

En raison de notre profil (coordinateur de la MAIF) notre posture de recherche sur le terrain doit être discutée car elle n'est pas sans biais. Nous avons toutefois tenté d'adopter des méthodologies différentes d'un essai à l'autre pour atténuer ces biais.

2.2.1 Une posture de chercheur- participant - observateur et ses biais

Enseignant en maternelle, diplômé en informatique et formateur d'enseignants du premier degré, mandataire du conseil d'administration de la MAIF depuis 1999, nous avons repris, en 2011, un cycle d'étude qui nous a permis d'obtenir un master 2 en économie à l'Université Lumière Lyon 2. En 2013, nouveau retraité de l'enseignement, nous avons alors voulu développer, sous forme d'un travail de thèse, une thématique abordée lors de nos études en master. Nous avons choisi d'adosser notre travail de chercheur aux ressources et connaissances acquises au cours de nos activités militantes. Nous nous sommes ainsi installé, par opportunité, dans la peau d'un chercheur (Lapassade, 2016) et nous avons oscillé, au cours de notre recherche, entre une posture de « participant observateur » dont le statut de chercheur était connu et affirmé devant tous et une posture de « participant complet » qui agit avec et dans le collectif sans toutefois rappeler son statut de chercheur à toutes les personnes qu'il côtoie (Gold, 1958). Cela étant, nous avons adopté, au cours de notre travail de recherche, plusieurs postures différentes de chercheur en fonction du type de recherche que nous mobilisions.

Pour notre premier essai, nous avons endossé le rôle de l'observateur d'une situation passée où se mettait en place le déploiement d'un outil de gestion à destination de militants et dont nous avions

été l'un des principaux acteurs. Situation qui peut sembler paradoxale car notre rôle militant actuel de coordinateur régional fut créé à l'issue de la situation analysée et faisait partie des éléments à questionner. Notre posture dans le cadre de cet essai oscille entre chercheur-acteur (et donc qui a construit avec les acteurs un outil) et chercheur observateur que nous étions devenus au moment de l'écriture de l'essai. Pour réduire les biais d'interprétation liés à cette posture « d'acteur » qui avait été la nôtre pendant la conception de l'outil, nous avons cherché par tous les moyens d'objectiver les données récoltées lors de l'étude de cas par l'essai 1. C'est ainsi que les entretiens menés l'ont été en collaboration avec des chercheurs de notre laboratoire, et que les analyses de verbatim ont fait l'objet de plusieurs présentations en séminaires internes, lors de workshops conçus dans le cadre de travaux de recherche de la Chaire d'Entrepreneuriat en ESS et en colloque scientifique. De plus, notre attention a été attirée en permanence par nos directrices de thèse sur les risques de subjectivité forte associés à cette posture.

Notre second essai nous a permis de mettre en pratique un travail de recherche par analyse d'entretiens sur la gouvernance des sociétés d'assurance mutuelles réalisés pour la plupart en dehors de l'organisation dans laquelle nous agissons. Nous avions donc une posture de chercheur plus « détachée » qui se rapprochait d'une posture de chercheur dans une approche de « positivisme aménagé » à la recherche de régularités dans les propos tenus par différents répondants tout en étant bien conscient qu'il restait un part d'interprétation de ma part. Un double codage des données ainsi collectées a été mis en place pour réduire celle-ci.

Enfin notre troisième et dernier essai est construit autour de l'analyse des réponses à un questionnaire envoyé à un certain nombre de militants sur leur engagement, en utilisant le logiciel Forms connecté au service de messagerie de l'entreprise, et nous avons, comme tout chercheur dans cette situation, tenté d'en tirer tous les enseignements.

Au total nous avons adopté au long de nos recherches une posture que nous pourrions qualifier de « chercheur-observateur-participant ».

Cette posture de chercheur observateur participant trouve son origine en anthropologie. Les sciences sociales, en général, se sont intéressées à cette méthode de recherche « *essentielle pour donner accès à ce qui se cache, retracer l'enchaînement des actions et des interactions, ou encore saisir ce qui ne se dit pas* » (Chauvin et Jounin, 2012, p. 145). Son intérêt est tributaire de la capacité du chercheur à s'intégrer dans le groupe qui constitue son environnement de recherche.

L'observation en situation, en raison de l'implication personnelle du chercheur, semble parfois entachée de biais et pourtant elle aide à une compréhension plus fine du contexte et des relations entre acteurs (Martineau, 2005). Les biais qui ont pu incontestablement affectés notre analyse sont notamment : biais de sélection des répondants et d'échantillonnage, même si nous avons fait en sorte, dans l'essai 3 par exemple, de sortir de la région Auvergne Rhône Alpes dans laquelle nous étions militant et coordinateur, pour aller vers d'autres régions ; biais de désirabilité sociale des répondants envers nous, et que pour le réduire, nous avons expliqué à ceux-ci que nous étions dans une posture de doctorant.

Au-delà de ces tactiques mises en œuvre pour réduire les biais, une façon de résoudre cette contrainte consiste, pour le chercheur, à se positionner comme participant observateur (Schnapper, 2011). Initialement membre du groupe il adopte une posture de chercheur. S'il est vrai que la méthode de la recherche- intervention (David, 2002) s'adapte bien aux particularités des organisations de l'économie sociale et solidaire (Glémain, 2018), une difficulté provient de l'absence d'une posture intermédiaire, en situation de travail, entre être dans l'activité ou ne pas l'être (Chauvin et Jounin, 2012). Elle peut être résolue, à notre sens, par l'alternance, dans le temps, des postures d'acteur et de chercheur (Hugues, 1960). Et c'est cette alternance qui marque notre posture de chercheur.

2.2.2 Différentes méthodologies mises en place d'un essai à l'autre

Les trois essais rédigés dans le cadre de notre travail nous ont permis de déployer différentes méthodologies de recherche que nous allons présenter maintenant.

L'essai 1 : une approche par étude de cas

Lorsqu'on a peu d'éléments sur une situation donnée et que les contributions restent vagues ou contradictoires l'étude de cas paraît la méthode de recherche la plus pertinente (Eisenhardt, 1989). Elle est définie par Yin (1994, p.13) comme une méthode qui « *étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement* ». Or, les éléments constituants le contexte sont nécessaires à notre recherche qui a pour terrain les sociétés d'assurance mutuelles à travers une catégorie spécifique d'acteurs, les militants d'entreprise, et pour objet les outils de gestion qui leur sont destinés. De plus, leur gestion ne peut

pas être envisagée en dehors du contexte dans lequel ils agissent, car ils constituent une population atypique et spécifique à certaines organisations de l'économie sociale. Enfin, la littérature reste très pauvre en ce qui concerne les outils de gestion à destination des militants non-salariés des organisations de l'économie sociale.
En 2016, durant la période où nous rédigeons notre premier essai, nous consacrons une partie de notre temps à remplir les missions de mandataire qui nous étaient alors confiées par le conseil d'administration de la MAIF. Une autre partie de notre temps est dévolue à notre travail de recherche.

Pour ce premier essai nous optons pour une étude de cas unique favorable à des propositions théoriques (Yin, 1994). Ce ne sont pas les caractéristiques du cas qui importent mais le regard théorique que nous lui portons (Bourdieu et Wacquant, 1992). On sait que les études de cas permettent l'analyse des règles mises en place dans les organisations ou les modes d'organisation (Ménard, 2003). Nous étudions alors une expérience de mise en place d'un outil de boucle téléphonique à destination de militants qui a été menée huit ans plus tôt à la MAIF et dont nous étions partie prenante. Notre recherche de 2016 s'appuie sur des entretiens, réalisés *a posteriori* de l'expérience, par deux chercheurs indépendants et sur des données secondaires issues directement de l'expérience. Les données secondaires sont constituées de messages électroniques dont nous étions le ou un des destinataires dans le cadre de l'expérience ainsi que de comptes-rendus formels ou informels de réunions et de groupes de travail auxquels nous avons participé ou que nous avons animés. Phrases sibyllines, sens cachés, humour, non-dits font partie de ce type de communication et notre rôle antérieur de participant à l'expérimentation managériale nous a permis, dans notre posture de chercheur, de faire le tri dans ces données. Nos efforts personnels ont porté, au cours de cette recherche, sur nos capacités à nous distancier de la situation pour l'analyser (Philip et De Battista, 2012) sachant que cette distanciation, indispensable à la construction de la connaissance, n'est pas contradictoire avec un engagement (Schnapper, 2011).

Notre posture, de chercheur qui avons été acteur de la mise en place d'un tel outil, nous a donc incité à choisir le terrain particulier de l'essai 1 pour instruire notre question de recherche, du fait de la richesse des données à notre disposition et de notre compréhension des enjeux soulevés par cette mise en œuvre. Dans cet essai nous effectuons une recherche de type exploratoire hybride (Glaser et Strauss, 1967), dans une démarche interprétativiste de documents et de propos visant à définir à partir d'une étude de cas, les conditions de mise en place d'un outil destiné aux militants dans le cadre d'une organisation hybride de l'économie sociale.

L’essai 2 : des entretiens avec des dirigeants de sociétés d’assurance mutuelles

Notre deuxième essai est une analyse d'entretiens réalisés auprès de dirigeants et d'experts de la gouvernance des sociétés d'assurance mutuelles et/ou de la directive européenne Solvabilité II. Nous le rédigeons, également, en dehors de notre temps militant. Nous avons au final étudié trois cas de mutuelles d’assurance en interrogeant leur dirigeant sur l’effet de Solvabilité II et en collectant également des données auprès « d’experts » du secteur, dans un objectif de triangulation des données et de validité de notre étude.

Notre objectif méthodologique initial est alors de rencontrer un certain nombre de dirigeants, administrateurs et/ou directeurs de sociétés d'assurance mutuelles, et des experts du secteur assuranciel afin de les interroger sur leur perception de la gouvernance mutualiste. Une des difficultés de cet exercice est d'établir le contact avec les personnes pressenties, dont on n'est pas connu, qui sont très occupées et qui ont le réflexe de déléguer cette tâche d'entretien auprès d'un collaborateur. Notre statut de militant de la MAIF nous permet, dans un premier temps, de questionner son Président puis son Directeur général. Accompagné par la mutuelle dans notre processus doctoral, le Président de la MAIF nous questionne, quelque temps après l'avoir interviewé, sur l'avancée de notre recherche. A la suite de notre réponse où nous lui faisons part de nos difficultés à établir des contacts adaptés à notre questionnement il a mis son réseau à notre disposition. C'est ainsi qu'en quelques jours nous avons pu prendre rendez-vous avec les Présidents et Directeurs Généraux de la MATMUT, de la MACIF, de IMA, avec le vice-président de la MGEN, le secrétaire général du GEMA ainsi que la chargée de déploiement de Solvabilité II au sein de la MAIF. Bien entendu, accompagnées de manière bienveillante par un soutien du Président de la MAIF, les demandes d'entretien ont toutes été acceptées. Toutes les personnes interrogées ont montré un accueil positif à notre démarche de recherche, nous ont légitimé du fait de notre appartenance au même monde « professionnel » tout en faisant part de leur intérêt pour notre recherche.

Dans cet essai 2, notre démarche peut être qualifiée d’abductive, ; elle a reposé sur des allers-retours permanents entre la littérature sur la gouvernance et notamment le modèle des mécanismes de gouvernance de Charreaux (1997) et les données collectées sur nos trois cas de mutuelles. Il s’agissait de voir dans quelle mesure le modèle des mécanismes de gouvernance spécifique aux mutuelles d’assurance avait pu –ou pas- évoluer sous la contrainte de Solvabilité II.

L’essai 3 : le questionnaire auprès d’une population de 187 militants

En 2018, lorsque nous rédigeons notre troisième essai, notre situation de mandataire du conseil d'administration n'a pas changé. Ce travail de recherche n'est pas en lien direct avec notre activité militante personnelle et nous l'effectuons en dehors du temps que nous consacrons à la MAIF.

Notre recherche se fonde, alors, sur l'analyse des réponses fournies par 127 militants MAIF à un questionnaire sur leur engagement sur une échantillon a priori de 181 militants interrogés. Les analyses sont effectuées à l'aide du logiciel SPSS fourni par notre laboratoire de recherche COACTIS. La MAIF nous accompagne dans notre recherche et nous autorise 1) à diffuser, par l'intermédiaire de son Intranet, notre questionnaire auprès des militants de trois régions (187 personnes sur un total de 650) et 2) à le tester préalablement auprès de seize militants d'une autre région. Le test initial est essentiel pour valider un questionnaire qui n'a pas été rédigé pour des acteurs non-salariés d'une organisation. Nous pouvons le déployer en nous adressant, en tête à tête ou par petit groupe, aux militants pressentis pour leur expliciter ce que nous cherchons à comprendre : nous sommes un pair, militant, qui a besoin d'eux et ils légitiment en confiance notre demande. Légitimité, d'autant plus acquise, qu'elle est soutenue par le conseil d'administration.
Dans cet essai, notre démarche a été hypothético-déductive. Elle a visé à tester une hypothèse selon laquelle la mise en place d’un management par la confiance à destination d’une population pouvait avoir un effet positif sur l’engagement et l’implication des représentants d’autres population dans une organisation hybride de l’économie sociale.

En résumé, nous rappelons, dans le Tableau 3, les démarches de recherche entreprises en tant que chercheur – observateur – participant.

Tableau 3 - Synthèse des démarches et méthodologies de recherche des trois essais

	Essai 1 : Outil boucle téléphonique auprès des militants	**Essai 2 : Effet de Solvabilité II sur la gouvernance des mutuelles**	**Essai 3 : Impact de la mise en place d'un management par la confiance des salariés sur l'implication et l'engagement des militants**
Démarche de recherche	Inductive	Abductive	Hypothético-déductive
Méthodologie	Etude de cas	Etudes de 3 cas de mutuelles par entretiens avec les dirigeants et avec des experts	Sondage auprès de 187 militants
Posture	Acteur puis observateur	Observateur	Observateur

Au total, nous avons pu grâce à notre posture de recherche un peu spécifique, de militant chercheur, collecter des données de différentes natures et auprès de différents acteurs, que sans doute nous n'aurions pas pu toucher en n'étant pas militant. Toutefois, pour rester un chercheur le plus objectif possible, nous avons travaillé à mettre en place des dispositifs de validité des données – double codage, entretiens avec des dirigeants en dehors de la MAIF pour trianguler les données, présentation régulière des résultats auprès de nos directrices de thèse et d'autres chercheurs… Notre statut de militant-chercheur nous a permis d'être au cœur de l'articulation des logiques plurielles que nous souhaitions étudier, et ainsi comprendre comment une organisation hybride parvient à les concilier et avec quelles difficultés et selon quels enjeux.

3 Essai 1 : Outils de gestion spécifiques dans une entreprise de l'économie sociale ? Le cas d'une boucle téléphonique militante.

Résumé :

Les outils de gestion sont principalement étudiés dans le cadre de leur efficacité pour la performance économique des organisations dans lesquelles ils sont déployés. Ils sont très rarement étudiés pour leur efficacité dans l'atteinte d'objectifs à finalité sociale ou politique que les organisations de l'Economie Sociale poursuivent pourtant à égalité avec l'atteinte de leurs objectifs de réussite économique. Après avoir rappelé le cadre d'analyse qui permet de replacer les outils de gestion dans les organisations de l'Economie Sociale et souligné l'insuffisance des travaux sur les outils de gestion à destination d'une population particulière de l'Economie Sociale que constituent les militants d'entreprise, l'article propose l'analyse exploratoire d'un cas de mise en place d'un outil de gestion d'une activité « militante », à l'occasion du test de déploiement d'un nouveau dispositif technique, au sein d'une importante mutuelle d'assurance française. Les résultats de l'analyse soulignent le rôle tenu par l'outil de gestion dans l'atteinte des objectifs politiques portés par les militants de l'entreprise.

3.1 Introduction

Au cœur d'une économie aux multiples acteurs, les organisations qui se réclament de l'économie sociale veulent proposer un modèle au service de l'émancipation et du développement des personnes. Dans une acception large, l'idée d'économie sociale renvoie à des activités économiques marchandes à but social organisées autour de plusieurs catégories d'acteurs aux statuts divers comme les salariés, les bénévoles ou les militants. Certains auteurs se sont intéressés au travail bénévole (Archambault, 2002) ou ont envisagé, de manière plus spécifique, des solutions pour son management (Halba, 2006). Plus précisément, alors qu'un certain nombre de travaux (Codello-Guijarro et Béji-Bécheur, 2015) analysent la place que prennent les outils de gestion dans les organisations de l'économie sociale peu d'entre eux s'attachent à définir comment certaines entreprises de l'économie sociale, organisées autour de salariés et de militants, adoptent des outils de gestion compatibles avec les aspirations spécifiques de ces derniers.

Or, les outils de gestion, vus comme des ensembles d'objets intégrés de façon systématique dans une logique fonctionnelle en respectant un certain nombre de règles de gestion selon de Vaujany (2005), doivent accompagner tous les acteurs économiques dans l'atteinte des objectifs que l'organisation leur fixe.

Ainsi, les militants des entreprises de l'économie sociale sont amenés à utiliser des dispositifs qui doivent leur permettre de réaliser les objectifs politiques qu'ils poursuivent. Or, se limiter au seul examen des activités des salariés de l'organisation de l'économie sociale ne rend pas compte de la réalité organisationnelle de ces entreprises (Laville et Sainsaulieu, 2013). Il devient donc pertinent de s'intéresser aux outils de gestion spécifiques aux militants d'entreprise. Eu égard à leurs spécificités il est, en effet, important de comprendre comment mettre en place un outil de gestion qui convienne à cette population aux aspirations essentiellement politiques.

L'objet d'analyse de cet article consiste à étudier les conditions de déploiement d'un outil de gestion sous l'angle de sa capacité à permettre à des militants d'entreprise l'atteinte de leurs objectifs politiques. Nous proposons d'apporter un nouvel éclairage sur le sujet en explorant le cas d'une société d'assurance mutuelle française, la MAIF, qui a développé plusieurs outils destinés à gérer une activité dédiée à ses militants, dans le but de favoriser leur influence auprès de son sociétariat.
Nos résultats montrent que les choix gestionnaires d'une organisation de l'économie sociale peuvent se porter spécifiquement sur sa structure non salariée et ainsi permettre de la « militantiser »,

autrement dit permettre d'accroitre son influence politique auprès de l'ensemble des parties prenantes.

Après avoir exposé le cadrage conceptuel de notre travail (section 1), qui nous permet de définir le concept de militant d'entreprise et de préciser l'état de la recherche dans le domaine des outils de gestion, nous proposons une analyse du cas de développement des outils de gestion d'une activité militante, dans une société d'assurance mutuelle (section 2). Nous exposons nos résultats qui montrent la place qu'occupent les outils de gestion dans l'atteinte des objectifs politiques portés par des militants dans une organisation de l'économie sociale (section 3). Puis, dans la discussion, nous revenons sur l'importance des espaces numériques et collaboratifs dans la mise en œuvre d'un outil de gestion à destination de militants au sein d'organisations de l'économie sociale et sur les nouveaux enjeux qui apparaissent suite à cette mise en œuvre (section 4) avant de conclure notre article.

3.2 Le cadre d'analyse

Nous décrivons, en premier lieu, les caractéristiques d'une population particulière au sein de certaines organisations de l'économie sociale, les militants. Nous montrons, en second lieu, les différentes manières que propose la littérature d'aborder les outils de gestion à l'aune des spécificités de ces organisations.

3.2.1 Les militants d'entreprise : activisme et volontariat

Des organisations de l'économie sociale mobilisent, en complémentarité de leur structure salariée, des acteurs non-salariés qui possèdent la particularité d'être présents, de manière opérationnelle, dans les activités de l'entreprise. Cette situation n'est pas nouvelle. Dès la première moitié du XXème siècle, de nombreux militants ont investi voire créé ces organisations. Les enseignants, particulièrement, ont développé les mouvements pédagogiques et se sont mobilisés dans de nombreuses associations ou entreprises mutualistes (Héran, 1988). Fortement féminisé, issu majoritairement des classes moyennes et exerçant une activité professionnelle solitaire, le corps enseignant est présent sur tous les terrains de l'économie sociale et dispose « *d'une influence politique et sociale considérable* » (Frajerman, 2008, p. 93). Parce qu'ils partagent des objectifs

politiques communs et affichés, les militants d'entreprise, mandatés par leur conseil d'administration, s'engagent à accomplir les missions qui leur sont confiées tandis que l'entreprise s'engage à leur fournir les moyens en matériel, en formation et en accompagnement pour y parvenir. Quoique non-salariés de l'entreprise dans laquelle ils agissent, l'activité des militants d'entreprise se distingue du bénévolat par la prise en charge, par l'entreprise, de l'ensemble de leurs efforts financiers nécessaires à leurs activités militantes.

Ainsi dans le cas précédent, si les enseignants bénéficient d'une grande latitude dans le contrôle de leur propre activité, isolée, difficilement standardisable et veulent maîtriser les décisions administratives qui les concernent (Mintzberg, 2011), de tels militants peuvent alors paraître atypiques et difficiles à intégrer (Gazier, 2013). Toutefois, quoique très autonomes, ils doivent aussi s'intégrer dans la structure professionnelle qui les accueille.

3.2.2 Les outils de gestion à destination des militants d'entreprise

Les entreprises de l'économie sociale mettent le plus souvent en œuvre, par isomorphisme institutionnel (Di Maggio et Powell, 1983), les pratiques gestionnaires partagées dans leur marché spécifique et intègrent des modèles développés par les entreprises à caractère profitable. Confrontées au « managérialisme » ambiant, à des injonctions externes de performance, de transparence, elles peuvent difficilement échapper à la diffusion d'outils de gestion qu'elles se doivent d'adapter à leurs spécificités (Avare et Sponem, 2008). Les organisations de l'économie sociale sont également, en interne, soumises à plusieurs logiques institutionnelles (Battilana et Dorado, 2010). La logique financière privilégie le contrat tandis que la logique sociale s'intéresse au projet et à l'impact social (Martinet et Reynaud, 2004). Ces deux logiques s'affrontent (Bovais, 2014) au sein d'organisations qui choisissent alternativement l'une ou l'autre, sans prendre en compte la qualité des acteurs. Or, Morales et Pezet (2010) ont montré comment, en mobilisant des dispositifs de gestion spécifiques au sein d'une organisation, une population particulière peut jouer un rôle de passeur d'un idéal social pour le « *faire entrer dans les pratiques concrètes* » de l'entreprise.

Dès les années 1980 des chercheurs se sont penchés sur l'impact de la mise en place d'outils de gestion dans des organisations, ont évalué la structure de ces outils, ainsi que leurs fonctions et leurs effets sur les acteurs (David, 1998 ; Chiapello et Gilbert, 2012).

Deux résultats méritent d'être retenus. D'une part, la logique de conformation reste encore très présente dans les entreprises (Moisdon, 2005). Dans cette logique de conformation, les usagers, quel que soit leur statut, salariés ou non, sont considérés comme utilisant de la même façon les mêmes outils sans tenir compte des spécificités de chaque population. D'autre part, la logique d'appropriation des outils (de Vaujany, 2006) met en évidence, quant à elle, les liens entre leur mise en œuvre et leurs usages en prenant en compte leur conception ainsi que les logiques autonomes individuelles d'appropriation des usagers. François-Xavier de Vaujany (2006) envisage cette logique d'appropriation selon trois perspectives indépendantes : socio-politique, psycho-cognitive et rationnelle. Premièrement, envisager les outils de gestion dans une perspective socio-politique c'est s'interroger sur leur adéquation au projet de l'organisation tel qu'il est perçu par ses acteurs. Deuxièmement, chaque acteur peut, d'un point de vue psycho-cognitif, trouver ou non un intérêt personnel à l'usage d'un outil. Troisièmement, étudier les outils dans une perspective rationnelle c'est s'intéresser à leurs apports concrets à l'atteinte des objectifs initiaux.

Dans une logique d'appropriation, la question d'espaces partagés, réels ou virtuels, où sont mobilisés des outils de gestion par les acteurs, qui plus est, différents, s'avère importante, ce que rappellent Bouchard et Michaud (2015). Cela rejoint la posture de Moisdon (2005, p. 250) qui en appelle à « *d'autres modèles qui feraient des outils de gestion non des vecteurs de conformation et de normalisation, mais des ouvertures vers des espaces de liberté et de création col*lective » qui favorisent les échanges entre des « mondes sociaux hétérogènes » (Vinck, 2009).

Ainsi, nous nous appuyons sur l'état actuel de la recherche pour étudier le cas d'une organisation de l'économie sociale où un dispositif de gestion est déployé, afin de permettre à des militants de remédier aux difficultés qu'ils éprouvent à atteindre leurs objectifs politiques.

METHODOLOGIE

L'auteur de l'article effectue une recherche exploratoire hybride (Glaser et Strauss, 1967) dans une démarche interprétativiste de documents et de propos.

En 2008, l'auteur est formateur associé à l'Institut Universitaire de Formation des Maîtres (IUFM) de Lyon. En dehors de son temps de travail, il milite à la MAIF et partage, avec d'autres mandataires du conseil d'administration, la conviction qu'un discours militant doit être tenu auprès des nouveaux sociétaires au moment de l'adhésion téléphonique. A l'occasion d'un test organisationnel et technique au sein de la structure salariée régionale (*cf* section 3.3.2), ces mandataires proposent aux administrateurs de positionner les militants au cœur du dispositif d'adhésion par téléphone. Le Conseil d'Administration décide de tester un dispositif de boucle téléphonique militante et en nomme l'auteur, coordinateur local.

En 2016, l'auteur adopte une posture de recherche et effectue une analyse qualitative des données secondaires qu'il a en sa possession : 455 courriels, une trentaine de diaporamas de comptes-rendus ou de bilans de réunions, 21 tableaux hebdomadaires de planification de présences et 120 tableaux récapitulatifs de suivi de l'activité. S'ajoutent à ces données secondaires les notes prises par l'auteur au cours de la mise en place du dispositif. L'auteur s'appuie, pour renforcer ses résultats, sur l'analyse de quinze entretiens semi-directifs réalisés en 2013 auprès de militants de la mutuelle, usagers de la boucle téléphonique par deux chercheurs indépendants, membres du laboratoire de recherche de l'auteur.

Le codage des données est fait à partir des trois perspectives décrites par de Vaujany (2006), des trois composants de l'outil boucle militante et des statuts des acteurs (salarié, administrateur, militant).

3.3 Étude de cas

Pour réaliser l'étude d'un outil de gestion spécifique à une population militante et montrer son rôle dans l'animation de la structure politique d'une organisation de l'économie sociale, le choix s'est porté sur l'analyse d'un test qui s'est déroulé de novembre 2008 à avril 2009 dans six agences d'une société d'assurance mutuelle, la MAIF. La MAIF, Mutuelle d'Assurance des Instituteurs de France, est une organisation de l'économie sociale, qui possède le statut de société d'assurance mutuelle régie par le Code des Assurances, créée en 1934 par des enseignants, et qui emploie, en 2008, environ 6500 salariés et réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 2 milliards d'euros. Elle possède son siège à Niort (environ 3000 salariés) et un réseau de 144 délégations (agences départementales). Chaque délégation compte entre 10 et 30 salariés dont un manager principal, le Responsable de la délégation. Toutes les délégations du réseau effectuent l'ensemble des opérations d'assurance et sont prioritairement destinataires des appels téléphoniques des sociétaires et des prospects de leur propre périmètre géographique.

3.3.1 Les militants de l'entreprise MAIF

En sus des salariés, la MAIF s'organise autour d'une structure militante immergée dans son réseau de 145 *délégations.* Ce dernier terme fait référence à l'organisation originelle où le conseil d'administration *déléguait* à un sociétaire par département son pouvoir de gérer des assurances. Le terme générique de « militants », qui désigne les sociétaires mandataires du Conseil d'Administration, est employé au sein de l'entreprise depuis des décennies et fait ainsi partie de la signature de la marque. Le correspondant départemental (CD) reçoit du Conseil d'Administration la mission d'animer le collectif local des militants et est également positionné comme supérieur hiérarchique du Responsable de la délégation. Le CD procède à son entretien annuel et à sa notation ainsi qu'au rendez-vous mensuel avec les délégués du personnel, aux entretiens d'embauche et aux procédures de sanctions envers les salariés[13].

Les militants ou délégués pour la plupart enseignants actifs ou retraités : en 2008, 4 militants sur 615 ne sont pas membres du corps enseignant et on compte un retraité pour deux actifs environ.

13 En 2016, plus aucun mandataire du CA n'est présent dans la ligne hiérarchique salariée.

Cooptés localement par leurs pairs, proposés par le CD au Conseil d'Administration, agréés et mandatés par ce dernier, ils viennent remplir, en dehors de leur temps de travail, les missions de veille de la qualité de la relation avec les sociétaires qui leur sont confiées. Ils s'engagent à partager, à chaque adhésion d'un prospect en délégation, un message social et politique autour des thèmes chers à l'économie sociale : la gouvernance démocratique, la limitation de la lucrativité, l'économie au service de l'Homme. L'activité militante est organisée localement et repose sur l'engagement de chaque militant à accomplir ses missions. Les outils de gestion de l'activité militante locale sont limités en nombre et en usage : un tableau annuel de prévision des permanences hebdomadaires des militants qui est propre à chaque délégation ; un plan de développement local qui constitue le recueil des actions militantes à venir de l'année ; un bloc-notes de l'équipe militante qui fait l'inventaire de ce qui a été réalisé.

Le Conseil d'Administration de la mutuelle a déjà tenté la mise en place d'un dispositif global de gestion de ses militants dans le cadre d'un projet, mené dès 2004, nommé CD-Manager. Le dispositif a été abandonné et le Conseil d'Administration continue à s'appuyer sur sa confiance envers ses mandataires militants et sur un important dispositif de formation « politique » pour valider son pilotage des équipes militantes. Cependant, les administrateurs réfléchissent à une évolution possible de l'organisation militante.

Parallèlement des salariés s'interrogent, en 2008, sur l'intérêt de l'organisation à conserver une structure politique que certains ne perçoivent plus comme une composante essentielle du développement de la MAIF. L'absence d'outils militants (de planification, de suivi...) ne facilite pas la communication envers les salariés car les deux outils existants, plan de développement et bloc-note de l'activité militante sont qualifiés d'« usines à gaz » technocratiques par la plupart des équipes militantes locales et demeurent inutilisés. Les dirigeants salariés, en contact direct avec le Conseil d'Administration, ont du mal à appréhender le phénomène militant et à communiquer auprès de leurs équipes, en l'absence de données concrètes.

Enfin, les militants sur le terrain constatent qu'ils ne rentrent plus en contact qu'avec certains sociétaires : les mécontents qui se sont déplacés et qu'un technicien a orientés vers le militant présent. De leur côté les nouveaux adhérents qui privilégient l'adhésion par téléphone ne font pas l'objet d'un entretien « politique » initial. La boucle téléphonique militante devient alors une opportunité à saisir pour ces multiples raisons.
C'est l'outil de gestion dont nous étudions la mise en place.

3.3.2 L'outil téléphonique militant mis en place

Les salariés, habilités par le législateur, sont les seuls acteurs de la mutuelle qui peuvent répondre, en premier, aux possibles demandes d'adhésion d'un prospect. Dans ce sens, entre 2004 et 2007, un dispositif d'architecture téléphonique nommé DIMOS[14] est conçu par la MAIF pour améliorer l'accessibilité de son service téléphonique. Durant cette période, la mutualisation des appels entrants est progressivement testée auprès des salariés de six délégations de la région Rhône-Alpes et six centres d'appels. Les résultats techniques ne sont pas à la hauteur des attentes. En 2008 le module 2 du Projet DIMOS est initié. Le choix du périmètre de l'expérimentation se porte sur les six délégations déjà mutualisées et une partie du centre d'appels de Nancy. Le test se déroule du 1er novembre 2008 au 30 avril 2009 avec retour à la situation initiale en fin de test. Un Serveur Vocal Interactif à reconnaissance vocale, élément technique principal du test, oriente les appels des sociétaires et/ou des prospects vers un conseiller disponible. La distribution des appels ne se fait plus en fonction de l'affectation, en lien avec l'adresse du sociétaire, à une délégation précise et nécessite un pilotage régional des ressources humaines disponibles au téléphone. Le projet initial DIMOS 2 est un projet qui vise l'efficacité économique. Il doit permettre d'augmenter le nombre d'adhésions.

Les CD sont informés de ce projet qui va se dérouler dans leurs délégations. Ils demandent à ce que l'entretien militant lors de l'adhésion, soit intégrée au dispositif sous forme de relai téléphonique dans une « boucle[15] militante ». Ce dispositif d'entretien militant par téléphone n'a jamais été mis en œuvre auparavant.

La mise en œuvre de la boucle téléphonique militante, liée au module 2 de DIMOS, est validée mais conditionnée par le Conseil d'Administration à la mise en place effective de trois outils de gestion de l'activité : un outil de planification des présences des militants, un outil de suivi de l'activité téléphonique et une mission de coordination confiée localement à un militant.

C'est la combinaison de ces trois outils qui est étudiée afin de comprendre dans quelle mesure elle permet à ses usagers militants l'atteinte des objectifs politiques de l'organisation.

14 DIMOS : Dispositif Interactif de Mutualisation et d'Organisation Solidaire.
15 L'appel passe de poste en poste jusqu'à ce qu'il soit traité par un militant présent.

3.4 Résultats : de l'individu militant au collectif politique

La boucle téléphonique militante s'appuie ainsi sur trois outils de gestion principaux : un outil de planification des présences militantes dans la boucle, un outil de suivi des résultats et un outil de coordination. Dans cette partie nous situons, dans un premier temps, la question politique initiale, puis, dans un deuxième temps, nous montrons comment les acteurs ont mis en place le dispositif pour, dans un troisième et dernier temps, analyser la situation à la fin du test.

3.4.1 La situation initiale : des militantismes individuels

Au lancement de l'expérimentation, les enjeux, d'un point de vue managérial, sont clairs pour chaque acteur : les militants sont en recherche d'une augmentation du nombre de sociétaires approchés « politiquement », les administrateurs sont demandeurs d'un pilotage plus concret des équipes militantes, les salariés sont interrogatifs sur les capacités militantes à se mobiliser dans des processus contraignants. « *Certaines techniciennes peuvent même vous dire que, dans le temps, on voyait des militants qui lisaient leur journal, qui corrigeaient leurs copies, on ne savait pas bien ce qu'ils faisaient* » (entretien Gaspard, militant).

Le dispositif de boucle téléphonique militante impose, en revanche, des contraintes au militant. Le militant de permanence doit être présent physiquement devant un téléphone pendant un temps défini (d'une à deux heures) et attendre les appels que des techniciens lui transmettent. « *Pendant deux heures il faut que je ne fasse que la boucle. Pour moi ça a été le plus dur* » (entretien Gaspard, militant).

Le dispositif global semble initialement ne pas satisfaire les aspirations de tous les acteurs. « *Il y a eu des empoignades sévères, des discussions féroces sur le fonctionnement. Il y a des gens qui étaient en désaccord avec le principe* » (entretien Paul, militant).

Afin de répondre aux demandes du Conseil d'Administration l'activité militante de boucle téléphonique est planifiée, un outil de planification des permanences des militants est conçu et mis en place ; elle est suivie, un outil de suivi de l'activité téléphonique intégré au SVI est utilisé ; elle est coordonnée, une mission de coordination est confiée à l'un des militants par les administrateurs.

La planification

Ce premier outil, commandé par les administrateurs, est initialement mis au point par un chargé de mission salarié du siège et soulève une forte opposition militante.

Ainsi, dans une perspective rationnelle, les militants considèrent redondant l'outil de planification, à remplir chaque semaine[16], par rapport au tableau annuel qu'ils renseignent déjà et inutile puisqu'un militant n'a pas besoin d'un outil pour savoir ce qu'il a à faire et quand il doit le faire. « A*vant on pouvait faire autre chose, ce que l'on voulait* » (entretien Martine, militante). Les administrateurs trouvent, au contraire, dans l'outil de planification, un outil concret de pilotage des équipes militantes. Les salariés locaux attendent de la structure militante une vision concrète de sa présence au téléphone.

D'un point de vue psycho-cognitif, les militants se sentent infantilisés par un outil de planification qu'ils voient comme un instrument de surveillance *a priori*. « *On avait l'impression qu'on nous fliquait* » (entretien Solange, militante). De leur côté les salariés sont plutôt enclins à appréhender positivement une situation qui rapproche les militants de leur vécu quotidien.

Enfin d'un point de vue socio-politique, les militants pensent que l'outil de planification va à l'encontre du projet humaniste défendu par la MAIF et les réduit à des éléments dans un processus global. Tandis que les administrateurs pensent que l'outil de planification est un élément qui permet d'améliorer le service rendu aux sociétaires.

L'outil de suivi

L'outil de suivi des activités est également critiqué et, d'un point de vue rationnel militant, ne sert strictement à rien pour améliorer la qualité des entretiens réalisés auprès des sociétaires. Les administrateurs, quant à eux, veulent trouver dans cet outil la trace de l'activité militante. Les salariés, suivis quotidiennement dans toutes leurs activités, comprennent mal qu'une structure puisse s'en passer.

Lorsque les militants l'envisagent dans une perspective psycho-cognitive, l'outil de suivi ne semble

16 L'activité professionnelle des militants est prioritaire sur leur présence en délégation. Chaque semaine ils peuvent être obligés de déplacer leurs présences militantes.

pas leur permettre d'améliorer leur militantisme. Pour les administrateurs, il doit faciliter la compréhension entre les différentes structures de l'organisation par son effet démonstratif.

Enfin, s'il est regardé dans une perspective socio-politique, l'outil de suivi transforme un acte « politique », l'entretien d'adhésion, en une suite d'indicateurs chiffrés qui cachent une normalisation de l'activité militante et vont à l'encontre de valeurs humanistes. Suite d'indicateurs chiffrés qui peut devenir pourtant un instrument de communication du Conseil d'Administration auprès des dirigeants demandeurs de ce type d'informations. Les salariés de leur côté peuvent y lire une activité militante décrite sous le même format que leurs propres activités.

La coordination

Le troisième outil, la mission de coordination, n'a pas plus de succès initial. Les militants, dans une perspective rationnelle, estiment inutile la mise en place d'une mission de coordination alors qu'ils peuvent se concerter et s'organiser facilement, sans intermédiaire. Les administrateurs désirent tester les prémices d'une nouvelle organisation et la mise en place d'une nouvelle mission paraît opportune. Les salariés sont pleinement satisfaits d'avoir un interlocuteur militant unique à l'occasion du test.

Les militants estiment, d'un point de vue psycho-cognitif, que cette mission emporte avec elle une idée de management des équipes militantes qui ôte aux militants la possibilité de construire leurs propres démarches. Les administrateurs, quant à eux, l'envisagent comme un vecteur de facilitation de la diffusion des nouvelles manières d'entrer en contact avec les sociétaires. Les salariés, chargés de mission et managers locaux, se reconnaissent dans cette mission de coordination qui rend l'organisation militante plus proche.

Enfin, dans une perspective socio-politique, la mission de coordination crée, pour les militants locaux, une hiérarchie de fait. « *Il a fallu qu'il supporte toutes les critiques. Il en a pris plein la tronche* » (entretien Solange, militante). Une hiérarchie qui n'est pas voulue par les administrateurs qui désirent plutôt mettre en place un relais ouvert entre toutes les parties prenantes. Cette hiérarchie ne choque toutefois pas les salariés qui disposent d'un interlocuteur militant-boucle, apte à relayer leurs demandes.

Au total, les militants concernés par le test, habitués à militer individuellement, sans planification

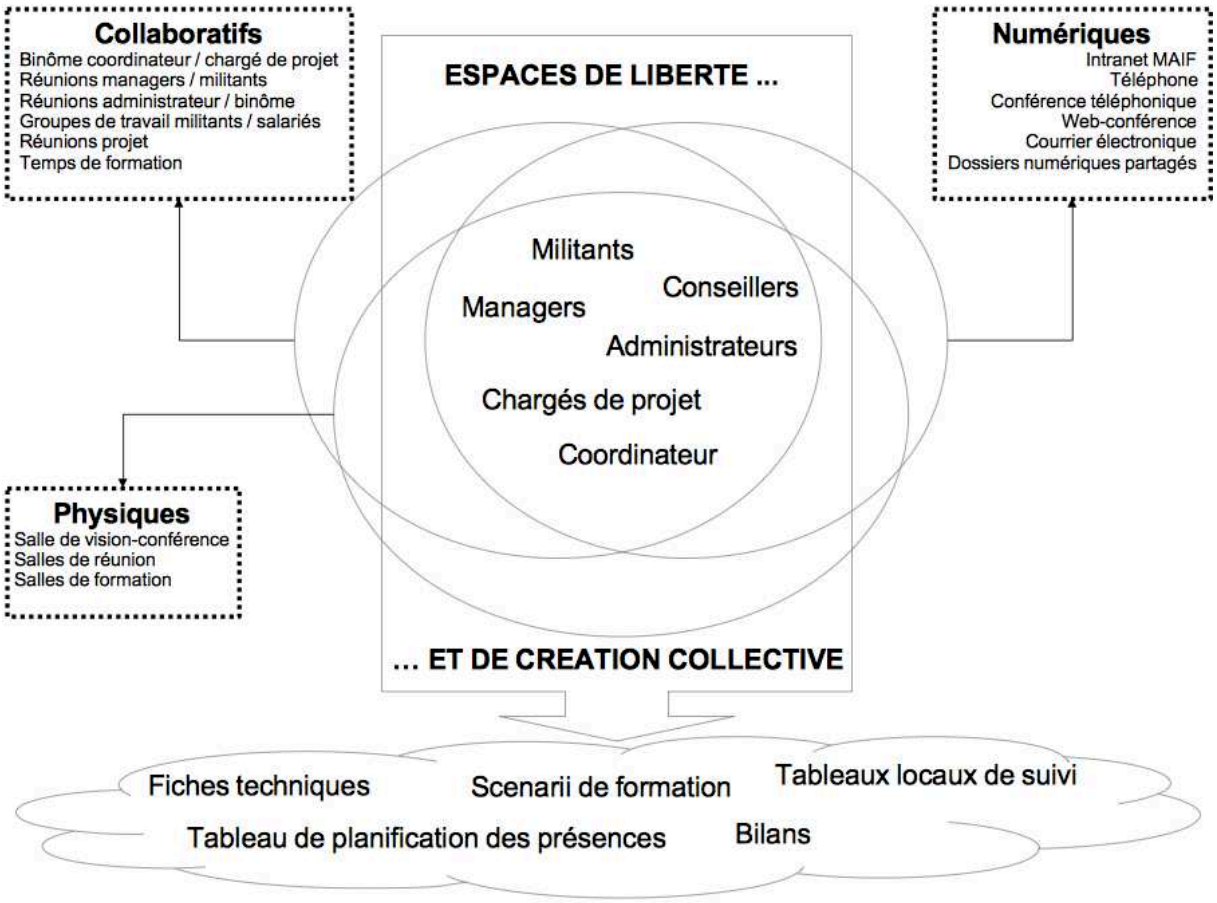
collective, sans suivi et sans outil mais conscients de leur absence politique dans le circuit téléphonique d'adhésion, organisent la mise en place du dispositif. Bien qu'ils abandonnent l'outil de planification proposé, ils se dotent d'un outil équivalent qu'ils construisent eux-mêmes.

3.4.2 La mise en place du test : des espaces collaboratifs de création

Les administrateurs décident de s'en remettre aux équipes locales qu'ils épaulent d'un salarié chargé de mission pour mettre en place le dispositif sous les seules conditions d'utilisation des outils demandés : outil de planification, outil de suivi et coordination. A charge pour les acteurs locaux de présenter les résultats de leur engagement collectif, de tracer la réalité de leurs contacts avec les sociétaires et de définir les limites de la nouvelle mission du coordinateur.

Les militants utilisent alors les espaces mis à leur disposition par le Conseil d'Administration de la MAIF (*cf. Figure 1*) pour faire fonctionner le dispositif de boucle téléphonique militant : « *C'est nous qui avons monté cela. Ils n'ont pas mis un système technique du jour au lendemain - maintenant vous avez une boucle -, non »* (entretien Léo, militant). Les salles de réunion, les salles de visioconférence de l'entreprise sont à la disposition des militants.

Figure 1 - Les espaces utilisés pour mettre en place la boucle



Les espaces numériques divers sont également ouverts et les militants peuvent organiser des conférences téléphoniques, des web conférences ou partager des documents numériques. « *Ce qui est intéressant c'est qu'on a été partie prenante du projet. Ce sont des groupes de militants qui ont été réunis* » (entretien Denis, militant). Enfin des acteurs salariés peuvent se consacrer à la mise en place et à l'évolution du dispositif (prise en compte des frais de déplacements, remplacement des salariés sollicités...).

Cette appropriation des espaces permet aux militants de se doter des outils préconisés par le Conseil d'Administration mais sous une forme adaptée à leurs spécificités. Les outils évoluent en fonction des difficultés rencontrées, des questions posées et des réponses apportées mais restent fidèles aux demandes initiales des administrateurs.

3.4.3 La situation finale : un collectif politique

Lorsque le test se termine, fin avril 2009, le bilan fait par les acteurs locaux est positif : « *Tous les transferts que l'on a c'est vraiment un plaisir* » (entretien Denis, militant). Il est accompagné d'un commentaire de l'administrateur régional : « *Tous les participants, salariés comme militants, ont insisté sur le côté positif dans la cohésion des équipes. Tous ont souhaité continuer* » (Courriel de l'Administrateur régional à l'Administrateur délégué, 04 mai 2009).

Les trois outils de gestion ont été conçus, développés et mis en place et répondent aux aspirations politiques militantes.

La planification

D'un point de vue rationnel, la planification des présences militantes constitue pour les administrateurs une confirmation de l'engagement des militants dans une activité collective planifiée. Elle facilite l'activité en permettant à chaque militant de se positionner selon ses possibilités et d'échanger, dans un périmètre géographique élargi, ses temps de présence.

Dans une perspective psycho-cognitive, l'outil de planification devient un écran ouvert sur les activités des autres équipes mobilisées et un miroir de la propre activité du militant.

D'un point de vue socio-politique, l'outil de planification favorise un engagement individuel, visible et propice aux échanges collectifs qui permet à chaque militant de participer, beaucoup plus souvent que dans la situation antérieure, à des entretiens avec des nouveaux sociétaires. *On est sûr que chaque sociétaire a son entretien militant et l'entretien militant cela fait une relation entre un être humain et un être humain* (entretien Gaspard, militant).

L'outil de suivi

Le coordinateur reçoit, chaque semaine, des statistiques très précises (nombre d'appels émis et reçus, localisation des postes connectés...) sur le fonctionnement de la boucle et les diffuse aux équipes militantes.

L'outil de suivi, dans une perspective rationnelle, apporte les éléments techniques qui permettent de

gérer les dysfonctionnements en les localisant dans le temps et dans l'espace. Les administrateurs constatent que les militants peuvent tracer une activité spécifique et communiquer des résultats. *Il y a un nombre d'appels qu'on nous passe, un nombre d'appels pris et un nombre d'appels en échec. Les statistiques sont très importantes* (entretien Martine, militante).

Les militants, dans une perspective psycho-cognitive, constatent que l'outil de suivi leur permet de mieux se positionner et de modifier leurs comportements militants pour s'adapter à une nouvelle manière de s'entretenir avec les sociétaires.

D'un point de vue socio-politique, l'outil de suivi ne dit toujours rien de la qualité des entretiens réalisés mais, en pointant toutes les variables techniques possibles constitutives de ces entretiens, il souligne l'intensité de l'engagement militant. Il est utilisé par les administrateurs pour analyser le test et communiquer sur l'activité militante quantifiée.

La coordination

Dans une perspective rationnelle, les militants constatent que la coordination facilite les échanges entre équipes de militants et fluidifie les échanges entre les différents acteurs. La coordination, telle qu'elle a été pensée en local, n'a pas créé de lien hiérarchique supplémentaire et a facilité les relations entre tous les acteurs comme le désiraient les administrateurs.

La coordination apporte aux militants, d'un point de vue psycho-cognitif, une connaissance de l'entreprise qu'ils n'avaient pas auparavant (échanges sur les dysfonctionnements, conceptions et remédiations collectives...) et leur permet d'améliorer la qualité de leurs entretiens d'adhésion.

Enfin, dans une perspective socio-politique, les militants, acteurs de la mise en place, actent que le coordinateur ne s'est pas transformé en manager et trouvent dans sa mission les ressources de communication et de transmission d'informations nécessaires à la poursuite de l'activité. **«** *Quand on a vu qu'il avait comme rôle d'écouter toutes les doléances, les faire remonter et essayer de les gérer, on a eu un interlocuteur, on a pu parler »* (entretien Solange, militante).

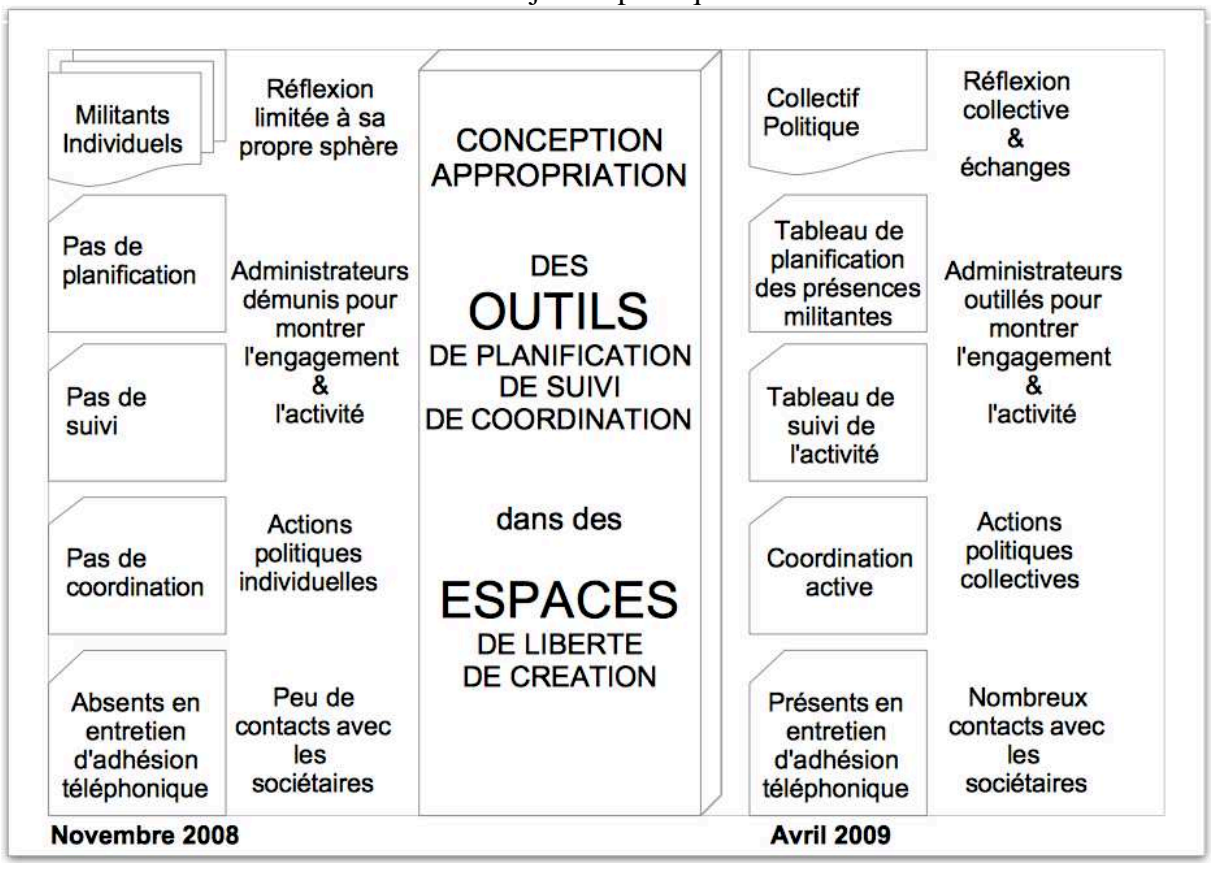
L'évolution des perspectives envisagées par les militants (cf *Tableau 4*) facilite, d'un point de vue managérial, la mise en place d'outils de gestion spécifiques et adaptés à la population militante de cette organisation.

Tableau 4 - L'évolution des perspectives des outils de la boucle

OUTILS	PERSPECTIVES	INITIALEMENT		FINALEMENT
de planification	rationnelle	fait perdre du temps	ESPACES de conception de formation de décision d'échanges	informe chacun
	psycho-cognitive	infantilise		ouvre sur l'activité des autres
	socio-politique	s'oppose au projet humaniste		rend visible l'engagement militant
de suivi	rationnelle	n'améliore pas la qualité des entretiens	ESPACES géographiques numériques collaboratifs	permet de gérer les dysfonctionnements
	psycho-cognitive	ne facilite pas le militantisme		permet de modifier, adapter les postures
	socio-politique	réduit l'entretien à une suite de chiffres		concrétise l'engagement militant
de coordination	rationnelle	s'ajoute au réseau existant de communication	ESPACES de liberté de création collective	facilite la concertation entre acteurs
	psycho-cognitive	provoque un sentiment de méfiance		apporte la connaissance de l'entreprise
	socio-politique	crée une hiérarchie non désirée		diffuse l'information

Les outils de gestion qui composent le dispositif global de boucle militante, imposés par le Conseil d'Administration, testés localement de diverses manières (les militants ont même testé pendant plusieurs semaines l'absence d'outil de planification puis l'absence d'outil de suivi), ont permis de passer d'une situation insatisfaisante politiquement où chaque militant est seul garant de son engagement politique, à une autre situation, davantage satisfaisante politiquement pour tous les acteurs, où un collectif militant se crée, afin d'être présent le plus souvent possible en entretien téléphonique avec les sociétaires, où la présence militante est perceptible par les administrateurs et les salariés et où une part de l'activité militante peut donner lieu à des résultats quantifiés (*cf.* Tableau 5). « *Un nombre d'entretiens d'adhésion beaucoup plus important, un nombre de sociétaires touchés beaucoup plus important. Un lien dès l'adhésion* » (entretien Michelle, militante).

Tableau 5 - Les outils dans l'atteinte d'objectifs politiques



Depuis cette expérience, l'organisation militante au sein de l'entreprise a profondément évolué. En 2017, douze structures militantes régionales, composées d'une dizaine d'équipes locales, ont été créées. Chaque région militante MAIF, animée par un coordinateur régional, gère, à sa façon, une boucle téléphonique militante régionale. Les boucles sont mutualisées techniquement au niveau national et permettent à l'entreprise, avec des militants qui sont présents 9 fois sur 10 lorsqu'un appel d'adhésion de sociétaire leur est transféré, de comptabiliser environ 45 000 entretiens politiques d'adhésion chaque année.

3.5 Discussion

Notre recherche, de type exploratoire, apporte une avancée principale : elle montre que des outils de gestion, adaptés aux acteurs auxquels ils sont destinés, peuvent être mobilisés dans le but d'aider à l'atteinte des objectifs de la structure politique d'une organisation de l'économie sociale. Elle interroge deux champs théoriques de la recherche. Le premier est celui des espaces dans lesquels se conçoivent et se déploient les outils de gestion. Le second est celui des organisations de l'économie sociale immergées dans un marché concurrentiel et porteuses de logiques paradoxales. A travers ces deux champs de recherche est abordée la question des outils de gestion à destination des acteurs politiques des organisations de l'économie sociale.

3.5.1 Les outils de gestion : l'importance des espaces numériques et collaboratifs

Notre étude montre que les outils de gestion deviennent, comme l'espérait Moisdon (2005), des vecteurs vers des espaces de liberté et de création. Parmi ces différents espaces proposés, les résultats de l'étude montrent un espace numérique mobilisé dans la réussite du projet. Une maîtrise des fondamentaux numériques devient indispensable dans un environnement digital. D'un point de vue managérial, l'étude montre qu'une formation aux fondamentaux numériques doit être proposée, accompagnée d'une formation aux outils numériques spécifiques à l'organisation. La formation en ligne, complémentaire des précédentes, permet aux acteurs de progresser dans l'acquisition de nouvelles compétences informatiques. Elle nécessite une préparation importante en amont car elle s'adresse à de multiples acteurs qui doivent pouvoir trouver, individuellement, une réponse à leur questionnement par le biais d'un outil numérique collectif. Les espaces numériques et les espaces de

formation au numérique aident les organisations de l'économie sociale à « militantiser » les militants d'entreprise au sens où une maîtrise des outils numériques leur permet d'atteindre plus aisément les objectifs sociaux et politiques qu'ils poursuivent. Dans une perspective rationnelle, les espaces numériques résolvent la question de la disponibilité militante réduite en permettant à chacun de se former à sa convenance. D'un point de vue psycho-cognitif ils répondent aux attentes des militants qui aspirent à une liberté d'action. Et, considérés dans une perspective socio-politique, ces espaces s'accordent avec les aspirations humanistes des entreprises de l'économie sociale et de leurs acteurs politiques.

Les résultats de l'étude montrent, enfin, que la réussite de la mise en place d'outils de gestion à destination de non-salariés passe par la création d'un espace collaboratif. Il fait écho au concept d'économie collaborative, difficilement définissable (Schor, 2014), car recouvrant des réalités différentes. Un des modèles en usage consiste à considérer que l'économie collaborative s'appuie sur la création de ressources partagées : de la connaissance, du code, du design. L'économie collaborative se caractérise par une horizontalité des processus de création et de décision et par l'utilisation de plateformes numériques qui facilitent la communication. Les espaces collaboratifs développés permettent de mobiliser les énergies d'acteurs différents sans préjuger de l'usage qui sera fait des biens communs produits.

L'étude montre que les espaces collaboratifs ouvrent des perspectives aux organisations de l'économie sociale qui y trouvent les opportunités pour faire travailler ensemble des acteurs aux compétences différentes et concilier ainsi, au niveau opérationnel, des logiques contradictoires.

3.5.2 Les organisations de l'économie sociale : des enjeux numériques de gestion

S'il est nécessaire de s'intéresser aux apports de l'implantation d'outils numériques dans les organisations de l'économie sociale pour leurs résultats économiques, il est tout aussi intéressant de s'interroger sur la manière dont ces nouveaux outils sont mis en œuvre au sein des organisations (David *et al.,* 2003). Alors, on peut s'interroger sur les enjeux propres aux entreprises de l'économie sociale dans la mise en place d'outils dédiés à des structures d'acteurs qui ne sont pas tous salariés. Il devient donc nécessaire, pour une organisation de l'économie sociale dotée d'outils numériques de gestion, de penser aux impacts qu'ils auront sur les différentes populations qui la constituent.

L'étude montre qu'il est possible de concilier militantisme et outil au sein d'une entreprise de l'économie sociale mais ne dit pas ce qu'il en est des liens ou des tensions entre les deux logiques qui parcourent l'organisation, logique financière et logique politique. Quels sont les effets de l'outil militant sur la performance économique ? Les choix qui sont effectués par les administrateurs sont-ils opérationnels, une réponse à un problème particulier, ou stratégiques, la place de la structure militante au sein de l'organisation ? Plusieurs études sont encore nécessaires pour tenter de répondre à ces questions.

3.6 Conclusion

Certains chercheurs (Battilana et Dorado, 2010 ; Chateau-Terrisse, 2012) ont montré la contradiction qu'ont à gérer les organisations de l'économie sociale aux prises avec des logiques qui parfois s'affrontent. D'autres (Codello-Guijarro et Béji-Bécheur, 2015) concluent à la possibilité donnée aux organisations de l'économie sociale de s'appuyer sur des outils de gestion qui leur sont propres. A la suite de ces études, l'article propose une piste nouvelle qui lie un outil de gestion à la population déterminée des militants d'entreprise, en montrant qu'il est possible de concilier les exigences d'efficacité des concepteurs et des prescripteurs des outils et les représentations rationnelles, socio-politiques et psycho-cognitives que s'en font les usagers. La possibilité d'offrir aux divers acteurs, mobilisés par ces nouveaux dispositifs de gestion, des espaces de liberté et de création collective favorise l'appropriation des outils et leur diffusion dans l'entreprise.

Si la question initiale portait sur les modalités de mise en place d'un outil de gestion destiné à favoriser l'atteinte des objectifs politiques d'une population de militants dans une organisation de l'économie sociale, elle peut aussi être posée, au sein de cette même organisation, pour sa population salariée et ses objectifs économiques. La logique de conformation propre aux outils de gestion, appliquée dans la plupart des organisations (Moisdon, 2005), est-elle la seule envisageable, lorsqu'on s'intéresse aux outils de gestion des activités des salariés ? Peut-on envisager des espaces collaboratifs de création collective et de liberté pour les salariés au sein d'organisations, qui se revendiquent certes de l'économie sociale, mais qui sont confrontées aux contraintes économiques de leurs marchés respectifs ? Pour l'instant peu d'organisations ont tenté ce saut managérial déstabilisant. Et pourtant « *la liberté, ça marche* », s'exclament Getz et Carney (2009, p. 11).

3.7 Mise en perspectives des résultats de l'essai 1

Notre premier essai conclut à l'importance d'espaces dédiés de création mis à disposition des acteurs en charge de la logique sociétale dans une organisation hybride de l'économie sociale qui poursuit plusieurs logiques. Il montre que les militants peuvent créer, développer et s'approprier un outil, initialement pensé pour la logique économique, qui leur facilite l'atteinte d'objectifs sociétaux. Cet outil leur permet également d'afficher leur performance sociétale, dans un domaine d'action très spécifique, en direction du conseil d'administration qui les mandate, ainsi qu'envers la structure salariée, auprès de laquelle ils militent quotidiennement. Le conseil d'administration, porteur privilégié des valeurs sociétales de l'organisation peut présenter à la structure dirigeante salariée des résultats d'actions sociétales, dans des termes analogues à ceux utilisés lors d'un retour sur une performance économique. La structure salariée opérationnelle est informée, dans des termes également analogues à ceux qui décrivent sa propre activité, des résultats de l'action militante. Enfin, les militants eux-mêmes, prennent connaissance de l'étendue de leur activité en utilisant un outil qu'ils ont créé, déployé et qu'ils se sont approprié.

La conséquence directe de cet affichage est un renforcement de la légitimité de la logique d'utilité sociale auprès des salariés, représentants de la logique économique car elle devient lisible, dans un langage partagé, par tous les acteurs de l'organisation. En devenant plus lisible, elle est moins source de scepticisme ou de doute sur la pertinence de sa poursuite par une catégorie particulière d'acteurs. Les militants, porteurs de la logique d'utilité sociale, apportent la preuve de leur performance qui renforce ainsi la centralité de leur logique dans l'organisation tout en la partageant avec les acteurs salariés, ce qui renforce sa compatibilité avec la logique économique. Le modèle *aligned* de l'organisation hybride étudié, établi sur la présence de logiques multiples à centralité et à compatibilité élevées, en sort renforcé.

Notre premier essai souligne, d'une part, qu'une organisation peut faire porter l'atteinte de ses objectifs économiques et sociétaux par des populations aux statuts bien différenciés. Et d'autre part, il montre que, dans une organisation hybride de l'économie sociale enracinée dans un secteur d'activités concurrentiel où l'équilibre économique est primordial pour espérer atteindre les objectifs sociétaux, la logique d'utilité sociale peut se renforcer dès lors qu'elle devient partageable. Ce qui ne signifie pas que la logique économique précède obligatoirement la logique sociétale, dans

le sens où une organisation hybride de l'économie sociale peut également conditionner sa réussite économique à l'atteinte d'une performance sociétale et/ou environnementale partagée par toutes ses parties prenantes (ce n'est pas le cas étudié dans ce premier essai).

Notre premier essai est rédigé entre 2015 et 2016 pour une présentation en colloque en 2016, une soumission à une revue en 2017 et sa publication en 2018. Il rend compte d'une recherche située précisément entre novembre 2008 et avril 2009. La MAIF est structurée, alors, autour de deux groupes d'acteurs aux objectifs et aux statuts, théoriquement, clairement définis et indépendants : aux salariés, la poursuite de la performance économique ; aux militants, la poursuite de la performance d'utilité sociale. Quelques années auparavant, les administrateurs qui pilotent la structure militante, ont tenté de résoudre la question de la légitimité de sa présence en initiant une démarche d'intégration des correspondants départementaux (CD) dans le mangement opérationnel, démarche de formation baptisée « Formation CD Manager ». Cette démarche, destinée à aider les militants, qui ne sont des professionnels ni de l'assurance, ni du management, à piloter une équipe de salariés, n'a pas donné satisfaction. Dans les faits, en 2008, les correspondants départementaux demeurent les supérieurs hiérarchiques des managers locaux qui doivent leur rendre compte, en vue de parvenir à une performance économique locale planifiée nationalement. La performance d'utilité sociale, portée par les militants, est alors difficilement visible auprès de toutes les parties prenantes et l'expérience menée et décrite a bien, aussi, pour ambition de la concrétiser auprès des acteurs salariés, auprès des sociétaires, auprès des militants eux-mêmes et auprès des administrateurs qui les mandatent.

En 2015, après la rédaction du premier essai de notre recherche, la situation a évolué. Si les deux structures sont bien présentes et poursuivent toujours des objectifs de performances différenciés, économique pour les salariés, d'utilité sociale pour les militants, la mission de correspondant départemental a disparu et surtout, aucun militant n'est plus, à tous les niveaux de l'entreprise, présent dans la ligne hiérarchique. Les missions militantes ont évolué et des référents de mission ont été institués. Selon la qualité de leur mission et les domaines assuranciels qu'ils côtoient (la gestion des sinistres, ou les contrats ou le monde associatif ou d'autres domaines encore), ils sont en contact avec des managers et les activités militantes sont devenues visibles. L'exemple emblématique de cette évolution en est le déploiement, au niveau de toutes les régions, d'une boucle téléphonique d'accueil des nouveaux sociétaires par un militant, qui permet d'échanger, à partir du modèle porté par la MAIF, avec plus de 60 000 nouveaux sociétaires chaque année. La performance d'utilité sociale possède, dès lors, un indicateur quantifié visible et compréhensible de toutes les parties

prenantes.

Notre premier essai montre comment est déployé un outil de gestion destiné spécifiquement à une population de militants et répond aux questions posées initialement autour des relations entre les populations et les tensions entre les logiques. Les espaces de création et de liberté favorisent la conception et l'appropriation des outils par une population de militants qui peut, dès lors, afficher un indicateur de performance d'utilité sociale et le partager avec les acteurs qui portent la logique économique. La logique d'utilité sociale en est renforcée sans diminuer la performance économique et sans créer de tensions (conflits ou ambigüités) entre les logiques.

La logique économique demeure pourtant la logique privilégiée par les instances européennes, en termes de gouvernance des sociétés. C'est ce que nous allons aborder dans le chapitre suivant.

4 Essai 2 : Impact de Solvabilité II sur la gouvernance des sociétés d'assurance mutuelles.

Résumé :

L'objectif de notre recherche est de caractériser l'impact de la mise en place du cadre législatif imposé par la transcription en droit français de la directive européenne Solvabilité II sur la gouvernance des sociétés d'assurance mutuelles.

Dans un marché de l'assurance de biens et de personnes à maturité, où se côtoient de multiples organisations aux statuts divers, les sociétés d'assurance mutuelles présentent des mécanismes intentionnels spécifiques de gouvernance qu'elles veulent exemplaires pour la mise en œuvre des principes de l'économie sociale sur lesquels elles se fondent : démocratie, lucrativité limitée, indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics. Or, désormais elles ont aussi à respecter de nouveaux principes relatifs à la désignation, l'indépendance, l'honorabilité et les compétences des administrateurs ainsi qu'à la rémunération des dirigeants et la désignation des dirigeants effectifs. Cela n'est pas sans créer des tensions entre les mécanismes constitutifs de la gouvernance propres à des organisations qui souhaitent, tout à la fois, combiner logique sociale et logique économique. La recherche s'appuie sur l'étude de trois cas de mutuelles

considérées comme majeures en France. Elle repose sur la collecte de données qualitatives à travers neuf entretiens semi-directifs avec les dirigeants de ces mutuelles, présidents, directeurs et administrateurs et cinq entretiens avec des experts du secteur de l'assurance mutualiste.

Notre recherche montre comment ces organisations adaptent le modèle de gouvernance imposé par Solvabilité II à celui issu des valeurs mutualistes. Elle met notamment en évidence la façon dont les dirigeants des mutuelles préservent les spécificités de leur double logique économique et d'utilité sociale, en matière de mécanismes de gouvernance et elle questionne la place donnée à la rémunération des dirigeants comme mécanisme de gouvernance au sein de ces sociétés. Enfin, elle souligne la place importante occupée par les autorités chargées de la transcription, du suivi et du contrôle dans la mise en place de la directive européenne.

4.1 Introduction

La gouvernance des sociétés d'assurance mutuelles demande de s'intéresser au secteur de l'assurance assez bien documenté actuellement dans la littérature en management stratégique ou dans le domaine de la gouvernance (Cornforth, 2004 ; Lallemand-Stempak, 2014 ; Malherbe, 2008 ; O'Sullivan et Diacon, 2003). Le secteur de l'assurance français est un marché à maturité fortement réglementé (Chneiweiss et Tisserand, 2012) et est investi par plusieurs types d'assureurs : des sociétés anonymes ou à responsabilité limitée, des sociétés d'assurance mutuelles (avec ou sans intermédiaire), des mutuelles (dites « de santé »), des institutions de prévoyance, des banques et des courtiers en assurance. Ces organisations diffèrent par leurs statuts : sociétés de capitaux pour une partie d'entre elles ou sociétés de personnes pour les sociétés d'assurance mutuelles, mutuelles de santé et institutions de prévoyance.

Les sociétés d'assurance mutuelles, organismes à objet non commercial car elles sont constituées pour assurer les risques apportés par leurs sociétaires, moyennant le paiement d'une cotisation fixe ou variable, présentent, en outre, la caractéristique majeure d'être des « organisations hybrides » (Battilana et Lee, 2014 : p. 398). Dit autrement, elles ne fondent pas leur modèle stratégique de croissance et de développement sur l'optimisation des profits dans une logique de marché (Thornton *et al.*, 2012) mais sur la délivrance de services

permettant de répondre aux attentes sociétales de leurs sociétaires tous en les faisant participer à leur gouvernance (Lallemand-Stempak, 2017). Les sociétés d'assurance mutuelles présentent donc des spécificités tant en termes juridiques que stratégiques. Or, malgré ces spécificités et dans le but de favoriser une libre concurrence, le cadre juridique européen du secteur de l'assurance « *se montre indifférent à la nature juridique des organismes assureurs* » (Boned *et al.*, 2018 : p. 50). La transcription en droit français de la directive Solvabilité II impose ainsi aux assurances et aux mutuelles des règles de gouvernance qui se substituent aux codes précédents – règles que les experts socio-économiques qualifient de « bonne gouvernance ».

Ce concept de « bonne gouvernance », initié à la fin du XXème siècle par la Banque Mondiale afin de réguler les politiques de développement, est issu de la science administrative anglo-saxonne mais s'étend pourtant à toutes les organisations (Cadet 2014), de manière quasi idéologique (Pesqueux, 2000). L'étude des codes français de gouvernance montre qu'ils véhiculent les standards de la gouvernance anglo-saxonne qui priorisent la « *maximisation de la valeur actionnariale* » (Wirtz et Laurent, 2014, p. 23). Cela peut paraître contradictoire avec le modèle de référence de gouvernance français qui se présente comme un « *ensemble de recommandations qui répond aux attentes des investisseurs et du public* » (Préambule du Code de Gouvernement d'Entreprises des Sociétés Cotées, 23 mai 2016, page 4). En effet, en France, l'Etat a doté la société d'une Loi de Sécurité Financière qui promeut une approche volontaire des entreprises pour l'adoption et l'application d'un code de gouvernance partagé (Cadet, 2014). Le constat est que les entreprises cotées, bien que peu contraintes sur le plan juridique, se rattachent, désormais, toutes à un code de gouvernance. Elles préfèrent montrer ainsi qu'elles se préoccupent de leur conformité et envoyer par là un signal positif aux acteurs économiques de leur secteur (Refait-Alexandre *et al.*, 2014).

Deux raisons expliquent l'intérêt que nous portons ici à la question de l'évolution de la gouvernance des assureurs mutualistes sous la contrainte de Solvabilité II. Premièrement, c'est au 31 décembre 2017 que les sociétés d'assurance devaient avoir fini d'adapter leur gouvernance aux exigences de la directive européenne Solvabilité II. Deuxièmement, cette directive transcrite en droit français, impose de nouvelles règles de gouvernance dans le secteur de l'assurance sans distinguer particulièrement les mutuelles - le substantif

« mutuelle » n'apparaît que huit fois dans un texte réglementaire d'environ 90 000 mots[17].

Or, les mutuelles et les sociétés d'assurance mutuelles se revendiquent de l'économie sociale. Et les organisations de l'économie sociale désirent faire naître de leur mode de production et d'échange une plus-value (Chanial, 2015) qui s'avère être un réel avantage concurrentiel si l'on se réfère à leur place sur le marché assurantiel[18]. Ces organisations seraient donc amenées à se comporter de manière spécifique en matière de gouvernance face à ces nouvelles contraintes légales. Pourtant, peu de travaux se sont intéressés à la gouvernance de ces organisations qui ne privilégient pas la maximisation du profit sur l'objectif social visé (Boned, 2009 ; Ebrahim *et al.*, 2014 ; Sambugaro, 2016), alors que leurs dirigeants sont, comme dans toute organisation, responsables des résultats devant la loi et leurs parties prenantes.

C'est pourquoi, cet article a pour objectif de caractériser l'impact de la transcription en droit français de la directive européenne Solvabilité II, principalement à travers son pilier 2, intitulé « Exigence de gouvernance », sur la gouvernance des sociétés d'assurance mutuelles. Il se fonde sur l'analyse menée auprès des principales sociétés d'assurance mutuelles françaises grâce à des entretiens réalisés avec quatorze acteurs (présidents, directeurs généraux, administrateurs et experts). Nous cherchons à comprendre quels sont les impacts de cette directive sur la gouvernance des sociétés d'assurance mutuelles françaises et, le cas échéant, quels principes ou dispositifs spécifiques sont mobilisés par leurs dirigeants pour conformer leurs mécanismes de gouvernance à la nouvelle législation ou, éventuellement, ne pas s'y conformer. Il s'agit, ainsi, en filigrane, d'analyser comment elles parviennent à concilier leurs logiques multiples dans le cadre des nouvelles conditions imposées par la directive Solvabilité II ou si, au contraire, elles sont amenées à renoncer à certains de leurs fondements pour s'y conformer.

Cette recherche contribue aux travaux relatifs aux organisations hybrides en montrant que les sociétés d'assurance mutuelles ne tentent pas, malgré les contraintes règlementaires, de gérer

17 http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:32009L0138, DIRECTIVE 2009/138/CE DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL in Journal officiel de l'Union européenne 17.12.2009.
18 Elles assurent plus de 200 millions d'européens et emploient 350 000 personnes (Chneiweiss et Tisserand, 2012).

uniquement les contradictions liées aux logiques qu'elles poursuivent (Pache et Santos, 2010), en empruntant des solutions aux différents secteurs, public, caritatif, et lucratif, mais qu'elles construisent et développent leur propre logique (Lallemand-Stempak, 2017) que nous nommons « logique du mieux-être commun ».

Notre démarche est abductive. En nous appuyant sur la littérature existante et sur l'analyse des entretiens des dirigeants de sociétés d'assurance mutuelles, au moment où ces organisations sont contraintes par la loi à conformer leur mode de gouvernance à de nouveaux textes législatifs et réglementaires, nous cherchons (i) à comprendre les spécificités, décrites par leurs dirigeants, d'un modèle particulier de gouvernance des sociétés d'assurance mutuelles, (ii) à caractériser les effets de la transcription en droit français de la directive européenne Solvabilité II sur ce modèle et (iii) à définir comment les dirigeants parviennent à préserver la spécificité de leur organisation sous cette contrainte de Solvabilité II. Notre recherche repose donc sur des allers-retours entre la littérature sur la gouvernance et le modèle des mécanismes de gouvernance de Charreaux (1997) notamment et le terrain constitué par trois études de cas de mutuelles d'assurance.

La première partie de notre article rappelle les débats relatifs au concept de gouvernance des organisations, puis elle précise les spécificités de la gouvernance des mutuelles et décrit le contenu de la loi et les contraintes qu'elle impose aux assureurs. Elle propose un cadre d'analyse de la gouvernance des sociétés d'assurance mutuelles inspiré de Charreaux (1997) qui nous permet de mieux comprendre quelles évolutions, en matière de gouvernance, sont amenées par la directive européenne Solvabilité II transcrite dans une nouvelle loi. La deuxième partie est consacrée à la présentation de trois études de cas de mutuelles considérées comme majeures dans leur secteur. Dans la troisième partie, nous présentons les résultats de notre recherche qui montrent la variété des impacts de la transcription de la directive Solvabilité II sur les mécanismes de gouvernance des sociétés d'assurance mutuelles. La discussion porte sur le modèle de gouvernance revendiqué par les dirigeants des sociétés d'assurance mutuelles dans le cadre des nouvelles contraintes légales avant de conclure et de mettre en perspective ces éléments issus de l'essai 2, au regard de la problématique générale de la thèse et du contexte évolutif de la MAIF

4.2 Vers un cadre d'analyse de la gouvernance des sociétés d'assurance mutuelles

Les sociétés d'assurance mutuelles, qui constituent des organisations particulières puisqu'elles sont des sociétés de personnes et non de capitaux, impliquent que nous retenions une définition de la gouvernance qui ne nous empêche pas de les étudier avec toutes leurs spécificités. Dans l'approche originelle, la gouvernance concerne les mécanismes de préservation des intérêts des actionnaires (Chatelin, 2009). La directive Solvabilité II, qui s'en inspire, ajoute un objectif de protection des clients/sociétaires/adhérents et les sociétés d'assurance mutuelles ont leurs propres mécanismes spécifiques. Afin de prendre en compte cette diversité d'approches, nous retenons la définition de la gouvernance de Charreaux (1997 : p. 1), qui la décrit comme un « *ensemble de mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire* ». Dans un premier temps nous caractérisons le modèle dominant de gouvernance des sociétés puis le modèle de gouvernance issu du mouvement mutualiste. Nous décrivons, ensuite, la gouvernance des sociétés d'assurance telle qu'elle est envisagée dans la directive européenne Solvabilité II.

4.2.1 Gouvernance : un modèle unique adapté à tous ?

Plusieurs théories peuvent être mobilisées, tour à tour ou simultanément, pour analyser le fonctionnement des organisations à travers le prisme de leur gouvernance. La théorie positive de l'agence (Fama et Jensen, 1983 ; Jensen et Meckling, 1976), d'inspiration anglo-saxonne, occupe une place significative dans la littérature relative à la gouvernance : elle suppose la séparation de la propriété et du contrôle de la firme, s'intéresse à l'asymétrie d'informations et aux conflits d'intérêts entre principal et agent, entre conseil d'administration et direction, et aux systèmes à mettre en place pour les réguler (Doligez, 2009). Elle est la théorie qui a inspiré les rédacteurs des différents codes français de bonne gouvernance (rapport Bouton (2002) ; code Afep-Medef, code MiddleNext) qui veulent contrôler les conflits d'intérêts « *par des recommandations portant sur la composition et le fonctionnement du conseil d'administration* » (Wirtz, 2008 : p. 3). Wirtz et Laurent (2014) montrent, en outre, que la

plupart des textes et codes qui structurent la gouvernance des entreprises véhiculent un idéal-type de gouvernance qui s'inspire directement de la théorie de l'agence. Pourtant, la théorie de l'agence « *ne peut pas prétendre au statut d'une théorie générale de la gouvernance des organisations* » (Wirtz *et al.*,2012 : p. 20).

D'ailleurs, d'autres théories peuvent éclairer la gouvernance. La théorie de l'intendance permet, par exemple, d'envisager la gouvernance sous l'angle d'un système moins disciplinaire qui favorise la confiance et l'autonomie, et où le dirigeant peut envisager de réaliser ses propres objectifs, tout en travaillant pour la réussite durable de l''entreprise (Trébucq, 2005). Dans une optique différente, la théorie des parties prenantes suppose des choix de déploiement des mécanismes de gouvernance, qui permettent à tous (salariés administrateurs, par exemple) l'expression de leurs attentes et l'attention des dirigeants (Cartier *et al.*, 2012). Selon la théorie néo-institutionnelle (Di Maggio et Powell, 1983 ; Scott, 2001), les organisations, construites socialement et interconnectées, recherchent une légitimité en adéquation avec les valeurs véhiculées par leur environnement en adhérant à des codes de bonne gouvernance (Afep–Medef ou Middlenext) qu'elles pensent socialement pertinents. De fait, elles communiquent sur leur adhésion aux codes afin de présenter une image positive de l'entreprise (Khanchel, 2013). En revanche, l'approche de la gouvernance par l'analyse de l'autonomie laissée aux dirigeants (Chatelin-Ertur et Nicolas, 2011) ne permet pas de rendre compte des dispositifs règlementaires déployés. De même, la nouvelle réglementation n'envisage pas la gouvernance comme un lieu d'apprentissage où « *les administrateurs et les dirigeants confrontent leurs points de vue et échangent leurs connaissances* » (Del Vecchio, 2010, p.148).

Face aux approches théoriques de la gouvernance qui sont multiples, la question qui se pose, alors, est de choisir un modèle descriptif de la gouvernance où sont légitimes tant les mécanismes de gouvernance tels qu'ils sont envisagés par le législateur dans le pilier 2 de la directive européenne Solvabilité II que les spécificités culturelles et sociétales de la gouvernance des sociétés d'assurance mutuelles. Ce second point s'avère essentiel, car la gouvernance des sociétés d'assurance mutuelles s'inscrit dans leur histoire.

Les sociétés d'assurance mutuelles sont des organisations qui se revendiquent du mouvement

mutualiste français. Depuis l'Antiquité, il existe des formes diverses d'assistance et de solidarité. Héritier des théories et expérimentations associationnistes de la première moitié du 19ème siècle, (Laville, 2016), le mouvement mutualiste en est une et il s'est développé parallèlement à des mouvements syndicaux et/ou politiques.

Les mutuelles se caractérisent initialement par un attachement à une solidarité professionnelle. Elles ont, en outre, un statut de sociétés de personne et se réclament de l'économie sociale. Elles en adoptent les principes de lucrativité limitée et d'indivisibilité des fonds propres (Detilleux, 2007) qu'elles combinent avec un fonctionnement démocratique, la liberté d'adhésion et l'indépendance vis-à-vis de l'Etat (Jeantet, 2006). Plus généralement, le réseau EMES[19] caractérise la gouvernance des entreprises de l'économie sociale à travers trois indicateurs : son degré d'autonomie par rapport aux pouvoirs publics, l'indépendance des décisions vis-à-vis de la détention de capital et une dynamique participative impliquant les différentes parties prenantes concernées par l'activité (Defourny et Nyssens, 2012). Les textes professionnels de la mutualité française se réfèrent tous aux mêmes valeurs éthiques de solidarité et de liberté (Malherbe, 2008).

Concernant le principe de la primauté de la personne, il se décline sous la forme « un homme = une voix » et il est primordial dans la gouvernance des mutuelles (Belot, 2008). C'est un principe qui permet l'absence de lien direct entre pouvoir décisionnaire et détention de capital, et implique la souveraineté des décisions prises de manière démocratique. Il est accompagné du respect du principe d'indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics, facilité par l'autonomie financière des sociétés d'assurance mutuelles qui ne fondent pas leur modèle économique sur des subsides publics. Ces deux principes sont au cœur de la gouvernance mutualiste. Ils obligent les organisations à mettre en place des dispositifs électoraux, directs ou indirects, afin de choisir les membres de leur conseil d'administration. La présence d'un conseil d'administration constitué d'hommes et de femmes élus en Assemblée Générale des sociétaires demeure ainsi la règle d'or des mutuelles (Andreck, 2004).

Forts de ces points de repères et conscients que la gouvernance des *non-profit organizations* demeure « *complexe, difficile et problématique* » (Cornforth, 2004 : p. 26), nous choisissons,

19 Réseau international de recherche sur l'Economie Sociale.

pour poursuivre notre recherche, d'avoir recours au modèle de gouvernance de Charreaux (1997). Il permet de tenir compte, en effet, des contraintes de gouvernance des nouvelles directives règlementaires applicables à toutes les sociétés du secteur de l'assurance et non-spécifiques à certaines d'entre elles, tout en intégrant les mécanismes spécifiques de gouvernance des sociétés d'assurance mutuelles qui s'inscrivent dans une perspective de partage des valeurs de l'économie sociale et solidaire (Defourny et Nyssens, 2012). C'est un modèle qui, parce qu'il cherche à définir tant les mécanismes spécifiques de gouvernance que non spécifiques mais aussi les mécanismes intentionnels et spontanés et leur articulation, peut permettre de bien prendre en compte la spécificité de la gouvernance des mutuelles qui repose en grande partie sur la notion de confiance, de solidarité et d'implication.

4.2.2 Mécanismes de gouvernance des sociétés d'assurance mutuelles françaises avant Solvabilité II

Le modèle des mécanismes de gouvernance de Charreaux (1997), parfois utilisé pour décrire les composantes de la gouvernance de différentes organisations et notamment celles des organisations relevant du secteur associatif ou non lucratif (Burkhardt et Desbrières, 2018), prend en compte les mécanismes disciplinaires de la gouvernance, tels qu'ils s'intègrent à la théorie de l'agence et se déclinent dans les différents codes de « bonne gouvernance » successifs et la directive européenne Solvabilité II. Charreaux (1997) propose une classification des mécanismes de gouvernance selon leur degré de spécificité et d'intentionnalité sur laquelle nous nous appuyons pour effectuer notre recherche. Les mécanismes intentionnels spécifiques de gouvernance sont définis par les organisations qui peuvent anticiper et moduler leur gouvernance en agissant sur ces mécanismes. Les mécanismes de gouvernance non spécifiques ou spontanés, telles les injonctions de la loi ou du marché, contraignent, quant à eux, les organisations. La culture d'entreprise, forte au sein d'organisations initialement corporatistes, et les principes du mutualisme, fonctionnement démocratique et indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics (Dreyfus, 2001), constituent des mécanismes de gouvernance spontanés et spécifiques.

Le tableau 6 présente les mécanismes de gouvernance des sociétés d'assurance mutuelles avant la transcription du pilier 2 de Solvabilité II en droit français et tels que nous pouvons les analyser en se fondant sur la typologie de Charreaux (1997), adaptée aux spécificités du secteur des sociétés d'assurance mutuelles. Il pointe ainsi certaines spécificités des mécanismes intentionnels et spécifiques de gouvernance des sociétés d'assurance mutuelles qui peuvent être impactés par la nouvelle directive, en l'occurrence le fait que l'assemblée générale est souveraine et que le conseil d'administration est composé de sociétaires élus.

Tableau 6 - Mécanismes de gouvernance des mutuelles avant 2017

	Mécanismes Spécifiques	**Mécanismes Non spécifiques**
Mécanismes Intentionnels	- Assemblée générale des sociétaires •Composition selon le principe « un homme = une voix » •Election directe des administrateurs •Approbation des comptes •Décision souveraine - Conseil d'administration •Composé de sociétaires élus - Politique de rémunération •Accompagné par le Comité des Rémunérations	- Lois et règlements français issus de Solvabilité II - Codes de bonne gouvernance
Mécanismes Spontanés	- Mutualisme •Fonctionnement démocratique •Indépendance vis-à-vis de l'Etat - Culture d'entreprise	- Marché de l'assurance - Marché financier - Environnement médiatique

Remarque 1 - Adapté de Charreaux, (1997), et décliné par l'auteur aux organisations du secteur des sociétés d'assurance mutuelles

Notre objectif est d'étudier les impacts éventuels de la transcription en droit français de la directive européenne Solvabilité II sur la gouvernance des sociétés d'assurance mutuelles à travers les analyses, les commentaires et les choix effectués par leurs dirigeants. Le législateur, dans le but de renforcer la protection des clients/adhérents/sociétaires/assurés des sociétés d'assurance envisage la gouvernance, à l'instar de la théorie de l'agence, à partir du constat de l'existence d'une asymétrie d'information entre les différentes parties prenantes, ce qui nécessite la recherche de limitation des risques et un contrôle des acteurs en charge de la mise en place de la stratégie. Les contraintes législatives et règlementaires, issues en droite ligne de la directive européenne Solvabilité II, sont regroupées, dans le tableau de Charreaux (1997), sous l'appellation de mécanisme intentionnel non-spécifique. Ce mécanisme de gouvernance interagit avec des mécanismes intentionnels spécifiques de gouvernance (assemblée générale, conseil d'administration...), et avec les mécanismes spontanés de gouvernance, mutualisme et marchés. Ainsi, le cadre proposé nous permet de comprendre les relations entre des mécanismes de gouvernance et de constater les impacts éventuels qu'ils ont les uns sur les autres, ce qui est notre objectif dans le cas de nos trois études de cas de mutuelles.

4.2.3 Nature des contraintes en matière de gouvernance imposées par Solvabilité II

La transcription en droit français de la directive européenne Solvabilité II (*cf*. Encadré 1) est pilotée par la Direction Générale du Trésor, en collaboration avec la Direction de la Sécurité Sociale et l'appui de différentes organisations ou institutions comme l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR) et les Fédérations professionnelles représentatives des diverses sociétés d'assurance.

Les dispositions du nouveau régime sont entrées en vigueur le 1er janvier 2016. Le code des assurances qui régit le secteur d'activité des sociétés d'assurance est ainsi en pleine transformation du fait de la transcription en droit français de la directive européenne Solvabilité II, qui fixe les obligations des dirigeants en termes de gouvernance.

Encadré 1 - Solvabilité II et autorité de contrôle

Les dispositions de la directive 2009/138/CE du Parlement Européen et du Conseil du 25 novembre 2009, sur l'accès aux activités de l'assurance et de la réassurance et leur exercice (Solvabilité II), ont été transposées, par l'ordonnance du 2 avril 2015 et par le décret du 7 mai 2015 pris pour son application, dans le Code monétaire et financier, le Code des assurances, le Code de la sécurité sociale et le Code de la mutualité.

Solvabilité II, inspiré par les cadres législatifs anglo-saxons et fortement influencé par la crise bancaire de 2008, est un texte qui se veut protecteur pour les assurés et qui s'articule autour de trois piliers.

Le pilier 1 regroupe les exigences quantitatives et les modalités d'usage des modèles internes pour la présentation de leurs calculs. Afin de donner une vision claire de la solvabilité des assureurs il prévoit deux exigences de capital : (1) le *Minimum Capital Requirement* (MCR) qui fixe le niveau de fonds propres minimal au-dessus duquel les intérêts des assurés sont maintenus et (2) le *Solvency Capital Requirement* (SCR) qui fixe le niveau minimal de capital nécessaire à la continuité d'activité. Il définit, de plus, leur mode de calcul (modèle standard ou modèle interne) en introduisant de nouvelles normes et oblige les sociétés d'assurance à mettre en place de nouveaux dispositifs pour présenter, dans le respect des délais, les documents exigés. Le pilier 1 crée un grand nombre d'obligations financières pour toutes les sociétés d'assurance. Il s'impose à toutes les sociétés d'assurance déjà régies par la directive Solvabilité I[20].

Le pilier 2, intitulé « Exigence de gouvernance » par l'ACPR[21], au cœur de notre recherche, impose la mise en place d'un dispositif interne de maîtrise de tous les risques et fixe les règles d'une gouvernance saine, prudente et effective des sociétés d'assurance. Il s'impose à toutes les sociétés d'assurance et renforce, par rapport à Solvabilité I, le contrôle sur les mécanismes de gouvernance spécifiques à chaque type de sociétés d'assurance. Normes techniques et orientations des systèmes de gouvernance sont proposées par un organisme européen, l'Autorité européenne des assurances et des pensions professionnelles (*European Insurance and Occupational PensionsAuthority* ou EIOPA). Chaque autorité nationale est soumise à une

20 En vigueur depuis 1973, le calcul de la marge de solvabilité des assureurs était déterminé en fonction d'un pourcentage sur les primes et les sinistres sans intégration du risque.

21 https://acpr.banque-france.fr/controler/controle-prudentiel-des-assurances/reglementation-generale-des-assurances/pilier-2-exigence-de-gouvernance, 3 juin 2019.

procédure dite de « *comply or explain* » et doit mettre en œuvre les orientations pour son marché ou expliquer pourquoi elle ne le fait pas.

Pour sa part, le pilier 3, en plus de fournir un processus interne d'évaluation des risques et de la solvabilité pour les sociétés d'assurance, détermine et consolide l'ensemble des informations ouvertes au public et aux autorités de contrôle.

La principale différence entre la directive européenne, transcrite en droit français, et les codes de bonne conduite précédents tient au caractère obligatoire de son application. Elle impose ce que la plupart des codes ne faisaient que recommander. Elle est également beaucoup plus contraignante que la directive européenne précédente, Solvabilité I, en termes de sécurité financière, de contrôle effectif de la gouvernance et d'information du public et des autorités.

La surveillance de l'application des lois, règlements et arrêtés qui en découlent est assurée, en France, par l'ACPR, autorité administrative indépendante, adossée à la Banque de France[22.] C'est l'organe de supervision français de la banque et de l'assurance. Elle dispose d'un pouvoir de contrôle, de prise des mesures de police administratives et d'un pouvoir de sanction. Ses missions sont définies par l'article L-612.1 du Code monétaire et financier. Elle contribue à la stabilité du système financier en délivrant les agréments et autorisations d'exercer, en opérant une surveillance permanente, en s'assurant du respect des règles relatives aux modalités d'exercice et en veillant à la mise en œuvre des mesures de prévention et de résolution des crises bancaires. Elle protège les clients, les assurés, les adhérents, les bénéficiaires des organismes dont elle a la charge en veillant au respect des règles. Dans cette mission, elle peut coopérer avec l'Autorité des Marchés Financiers (AMF).

Les nouvelles contraintes légales devaient être intégrées par les entreprises au plus tard le 31 décembre 2017. Désormais, toutes les sociétés d'assurance mutuelles interrogées se sont conformées à la loi.

22 Le Président de l'ACPR est le Gouverneur de la Banque de France.

Les nouvelles orientations réglementaires, inscrites dans le pilier 2 de la directive européenne, instaurent ainsi des procédures qui normalisent et soumettent les sociétés à des contraintes internes ou externes que des autorités compétentes valident : souveraineté de l'ACPR sur la désignation, même démocratique, des administrateurs ; contrôle et suivi par l'ACPR de l'indépendance, la compétence et l'honorabilité des administrateurs ; obligation de mettre en place des comités adéquats dont un comité des rémunérations des dirigeants ; désignation, devant l'ACPR, d'au moins deux dirigeants effectifs. Cette dernière contrainte a donné lieu à d'âpres débats avant validation entre, d'une part, les représentants des sociétés d'assurance mutuelles soucieux de ne pas dévaloriser la place du politique dans la gouvernance et, d'autre part, les membres des autorités de tutelle garants de la protection des usagers et n'autorisant pas, à l'instar de ce qui se pratique dans le monde bancaire, la désignation d'un président d'un conseil d'administration comme dirigeant effectif[23].

Au final, nous notons que la directive Solvabilité II, dans son pilier 2, impose aux lois et règlements français le déploiement d'un modèle de gouvernance qui n'a pas pour objectif d'intégrer les spécificités des entreprises européennes qui se réclament de l'économie sociale et solidaire dont « *le fonctionnement interne et les activités sont fondés sur un principe de solidarité et d'utilité sociale*[24]». Pressées de toutes parts pour rendre leur gestion plus efficiente, les entreprises de l'économie sociale risquent, *de facto*, de se faire imposer des « *soi-disant meilleurs pratiques forgées dans d'autres contextes* » et d'en importer les philosophies dans lesquelles elles y sont encastrées (Martinet, 2012 : p. 320). Si des réponses ont déjà été apportées à la question de l'adaptation de la gouvernance des entreprises françaises cotées qui se réfèrent à des codes de bonne conduite[25], notre travail explore celle des sociétés d'assurance mutuelles, ce qui n'a pas encore été instruit. Dès lors, nous cherchons à caractériser l'impact du pilier 2 de Solvabilité II, transcrit dans les lois et règlements français, sur les mécanismes spécifiques intentionnels de gouvernance des sociétés d'assurance mutuelles ainsi que sur leurs mécanismes spontanés. De plus, nous faisons émerger et nous discutons les dispositifs proposés et déployés par les dirigeants pour en

23 Pour précision, ce constat ressort directement des entretiens de recherche menés pour instruire notre question.
24 https://www.economie.gouv.fr/cedef/economie-sociale-et-solidaire / Qu'est-ce que l'économie sociale ?
25 CERCRID, Recherche sur le cadre juridique permettant une mise en œuvre effective des codes de gouvernement d'entreprise français (AFEP-MEDEF et Middlenext), 2016.

amortir les effets sur leurs principes mutualistes de gouvernance. Dans cette optique, nous construisons une enquête auprès des trois grandes sociétés d'assurance mutuelles françaises qui constituent trois études de cas.

4.3 Une approche compréhensive de type avant/après autour de Solvabilité II : analyse à travers le cas de trois mutuelles

Nous décrivons, dans cette partie, nos terrains de recherche et nous la finissons par la description de l'analyse de nos données.

4.3.1 Collecte des données

Pour réaliser notre étude, nous avons étudié la gouvernance de trois organisations majeures du secteur des sociétés d'assurance mutuelles françaises. Deux types de données ont été collectées : des données primaires (entretiens) et des données secondaires (documents, rapports, articles sur le web,etc). Concernant les neuf entretiens semi-directifs des dirigeants de ces organisations, ils ont été réalisés entre mars et décembre 2016, jusqu'à saturation d'informations (*cf.* Tableau 7). Ils ont duré environ une heure chacun et ont tous été enregistrés et transcrits intégralement en respectant la confidentialité de certains propos demandé par les personnes interrogées. Ils sont adossés à un guide d'entretien[26] construit autour de trois thématiques : (a) la spécificité éventuelle de la gouvernance des sociétés d'assurance mutuelles, (b) l'évolution de leur gouvernance au cours des dernières années et (c) l'impact, réel ou supposé, du pilier 2 de Solvabilité II, intitulé « Exigence de gouvernance », sur la gouvernance des sociétés d'assurance mutuelles.

26 Guide d'entretien en Annexe 1.

Tableau 7 - Organisations étudiées (données 2016) et entretiens réalisés

Organisation	C.A. En milliards €	Nb sociétaires En millions	Nb salariés En milliers	Personne interrogée	Durée	N°[27]
MACIF	5,9	5,2	9,4	Président	70'	14
				Directeur	50'	3
				Administrateur	50'	10
MAIF	3,6	3,1	7	Président	55'	1
				Directeur général	50'	9
				Administrateur	55'	5
				Administrateur	35'	6
MATMUT	1,9	3	5,8	Président	55'	11
				Directeur général	50'	8

Concernant les données secondaires, il s'agit de documents pour la plupart issus des productions des entreprises concernées à destination des membres, sociétaires et clients, qui décrivent leur fonctionnement, leurs orientations stratégiques et les enjeux éventuels du déploiement de la directive Solvabilité II (statuts, documents internes, communiqués de presse, pages de présentation de sites Internet, etc.). Il s'agit également de documents issus des sites Internet des institutions impliquées dans le déploiement de la directive européenne, ACPR et Direction du Trésor. Chaque société d'assurance mutuelle concernée par notre recherche consacre plus d'une vingtaine de pages-web à illustrer sa démarche mutualiste, à présenter sa gouvernance, à expliquer sa spécificité. En outre, l'ACPR, met à disposition, par l'intermédiaire de son site[28], l'exhaustivité des textes utiles au respect de la directive européenne Solvabilité II. Les avis qu'elle émet, les sanctions qu'elle prononce, les recommandations qu'elle publie sont intégralement en ligne et peuvent être consultés par tous. De la même manière, le site officiel de la Direction du Trésor[29], permet l'accès de tous, aux textes officiels règlementaires et législatifs en lien avec la directive européenne.

27 Les numéros d'entretien ont été attribués par ordre chronologique de leur administration.
28 https://acpr.banque-france.fr.
29 https://www.tresor.economie.gouv.fr/Ressources/1782_La-directive-Solvabilite-II.

Dans une démarche de triangulation des données, nous avons complété ces données par cinq entretiens (*cf.* Tableau 8), menés de manière identique aux entretiens précédents, avec le président d'une mutuelle d'assistance, le vice-président d'une mutuelle de santé, un spécialiste financier de l'assurance ancien directeur d'une union mutualiste, le secrétaire général du Groupement des Entreprises Mutuelles d'Assurance (GEMA), principale organisation représentative des sociétés d'assurance mutuelles[30], et la responsable en charge de Solvabilité II au sein d'une des trois sociétés d'assurance mutuelles questionnées. Ils peuvent être, ici, considérés comme des « experts » qui nous ont aidés à comprendre les mécanismes à l'œuvre dans les mutuelles d'assurance. Ces avis d'experts nous permettent, en outre, de dépasser l'analyse des seules trois grandes sociétés d'assurance mutuelles pour embrasser l'ensemble du secteur et, donc, de se placer d'un point de vue plus général sur la question de l'impact de la transcription en droit français de la directive européenne Solvabilité II.

Tableau 8 - Entretiens complémentaires réalisés auprès d'experts

Organisation	C.A. En milliards €	Nb sociétaires En millions	Nb salariés En milliers	Personne Interrogée	Durée	N°
MGEN	5,2	3,8	9,3	Vice-Président	65'	12
IMA	Inter Mutuelle Assistance			Président	55'	7
INDEFI	Cabinet de Conseil			Associé	55'	4
GEMA	Groupement de mutuelles			Secrétaire Général	50'	2
MAIF	cf Tableau 12			Chargée Solvabilité II	120'	13

Les données secondaires et les entretiens avec les experts nous ont permis de préciser les termes employés, de situer les organismes mobilisés les uns par rapport aux autres et d'expliciter les démarches mises en œuvre, par exemple celle concernant la désignation des dirigeants effectifs, qui est une des facettes importantes de la gouvernance des SAM (*cf.* Encadré 2).

30 Depuis 2017 le GEMA, devenu l'Association des Assureurs Mutualiste (AAM), a intégré la Fédération Française de l'Assurance (FFA).

Encadré 2 - Le cas des dirigeants effectifs : les démarches du GEMA[31]

En février 2014, l'ACPR considère que le président du conseil d'administration d'une société d'assurance, à l'instar de ce qui est en vigueur dans le secteur bancaire, n'a pas compétence pour pénétrer dans le périmètre de la direction effective. Le GEMA, qui représente encore les mutuelles en 2014, opposé à cet avis, décide alors d'engager une consultation aussi bien avec l'ACPR, en charge du contrôle de l'application des textes, qu'avec la Direction du Trésor, en charge de la transcription de la directive européenne dans les textes. L'autorité de contrôle, en mars 2014, présente aux familles professionnelles une note qui considère que la même règle doit valoir pour les banques et les assurances. Elle considère qu'aux termes des dispositions du code des assurances, le président du conseil d'administration des sociétés d'assurance mutuelles n'a pas la capacité à engager la société et donc, ne peut pas être dirigeant effectif. Fin 2014, la Direction du Trésor propose un projet d'article règlementaire qui laisse supposer que le président du conseil d'administration d'une société d'assurance mutuelle ne peut être qu'un troisième dirigeant effectif. Enfin, c'est en mars 2015, après échanges avec le GEMA, qu'un projet de texte de transposition prévoie la possibilité pour le conseil d'administration d'une société d'assurance mutuelle de désigner comme dirigeant effectif son président, aux conditions qu'il dispose d'un domaine de compétences et de pouvoirs suffisamment large sur les activités et risques de l'entreprise, qu'il soit suffisamment disponible et qu'il soit réellement impliqué dans les décisions importantes, stratégiques ou financières. L'ordonnance 2015-378 du 2 avril 2015, puis le décret d'application 2015-513, transpose la directive en droit français. La notice de l'ACPR du 2 novembre 2016 « sur la désignation des dirigeants effectifs et des responsables des fonctions clés dans le régime Solvabilité II » montre les réticences encore existantes de l'ACPR lorsqu'elle stipule que « *dans le cas d'un groupe de grande taille, l'importance du rôle dévolu au président du conseil d'administration dans les fonctions de contrôle et surveillance paraît difficilement compatible avec les fonctions exécutives d'un dirigeant effectif à la tête du groupe* ». L'expression « *n'apparaît pas compatible* » avait d'abord été choisie. Les échanges avec le GEMA ont permis d'aménager le texte initial et de le transformer pour laisser une plus grande liberté aux conseils d'administration des sociétés d'assurance mutuelles pour désigner leurs dirigeants effectifs.

[31] Pour précision, cette présentation de la démarche du GEMA est issue directement des entretiens de recherche menés pour instruire notre question.

4.3.2 Analyse des données

Après transcription des entretiens enregistrés, nous avons utilisé, dans un premier temps, le logiciel NVIVO pour les analyser. La taille raisonnable du nombre d'entretiens et la relative simplicité du traitement réalisé (analyse thématique) n'ont pas nécessité l'usage de toutes les fonctionnalités du logiciel et les travaux d'analyse ont pu être finalisés « manuellement ». Cela étant, nous avons codé les propos des dirigeants afin de faire émerger la représentation que les dirigeants des sociétés d'assurance mutuelles donnent de leur gouvernance à travers leur description des différents mécanismes de gouvernance. La première étape de notre codage s'est effectuée en fonction des mécanismes de gouvernance, indépendants les uns des autres, que les dirigeants évoquent. La seconde étape est issue du constat que plusieurs propositions des dirigeants interrogés pouvaient être codées selon deux codes différents. Ces deux étapes montrent ainsi que les mécanismes de gouvernance ne sont pas indépendants les uns des autres (Charreaux, 1997) et qu'il existe bien des relations entre les mécanismes intentionnels spécifiques (MIS) (soit le conseil d'administration, l'assemblée générale, les dirigeants effectifs, le système de rémunération des dirigeants) et, d'une part, les mécanismes intentionnels non-spécifiques (MINS) (c'est-à-dire les lois et règlements français) et, d'autre part, un mécanisme spontané spécifique (MSS), (soit le principe mutualiste de fonctionnement démocratique).

Le tableau 9 précise le codage retenu.

Tableau 9 - Présentation et illustration des codes de l'étude

Etape 1 : codage des mécanismes		
Type de mécanismes	Code	Libellé
Mécanismes Intentionnels Spécifiques (MIS)	AG	Assemblée générale
	CA	Conseil d'Administration
	DE	Dirigeants effectifs
	SR	Système de rémunération
Mécanismes Spontanés Spécifiques (MSS)	MU	Mutualisme ou Economie Sociale
Mécanismes Intentionnels Non-Spécifiques (MInS)	SO	Lois et règlements issus de Solvabilité II
Mécanismes Spontanés Non-Spécifiques (MSnS)	MA	Marché de l'assurance, marché financier
Etape 2 : codage complémentaire des relations entre certains mécanismes		
Solvabilité II (MInS) a un impact sur un (MIS)	SO AG	Assemblée générale impactée par Solvabilité II
	SO CA	Conseil d'administration impacté par Solvabilité II
Le mutualisme (MSS) a un impact sur un MIS	MU AG	Assemblée générale en lien avec le mutualisme

Afin de fiabiliser notre instrument de codage nous avons évalué la fiabilité inter-codeur. Ainsi, le premier entretien a été codé de manière indépendante par un chercheur et par nous. Le coefficient de Kappa obtenu de 0,561, après comparaison des deux codages, équivaut à un accord modéré entre les deux évaluateurs (*cf.* Annexe 2). La modération de l'accord est sans doute due au fait que le deuxième codeur est un naïf car peu familier du secteur de l'assurance et de sa gouvernance : les discussions ayant eu lieu suite à ce double-codage nous ont permis d'améliorer les définitions présentées plus haut. En outre, c'est le travail de l'étape 1 et ce double codage qui nous a permis de constater que certaines déclarations pouvaient mélanger des mécanismes intentionnels spécifiques avec un mécanisme intentionnel non-spécifique, la directive Solvabilité II, ou un mécanisme spontané spécifique, le mutualisme. Nous avons

alors formalisé un codage complémentaire, celui de l'étape 2 (*cf.* Tableau 9).

4.4 Résultats

Dans cette partie, nous montrons, dans un premier temps, la place qu'occupe chaque mécanisme de gouvernance, dans l'ensemble des déclarations faites par les dirigeants qui se rapportent aux mécanismes de gouvernance. Après avoir détaillé les impacts variés de la transcription de la directive Solvabilité II sur les mécanismes de gouvernance mis en avant par les entretiens nous terminons cette section par la présentation du tableau des mécanismes de gouvernance de Charreaux (1997), adapté à la gouvernance des sociétés d'assurance mutuelles après la prise en compte de Solvabilité II.

4.4.1 Mécanismes de gouvernance dans les entretiens

Nos résultats font apparaître une tendance forte des dirigeants des sociétés d'assurance mutuelle à privilégier trois mécanismes de gouvernance, à aborder les autres de manière succincte et à en ignorer un (*cf.* Tableau 10).

Tableau 10 - Répartition des propos sur les mécanismes tenus par les dirigeants

Mécanisme de gouvernance	Exemples de verbatims
Assemblée Générale	*On remonte à l'AG avec une décision qui est acceptée par l'Assemblée* (entretien 12).
Conseil d'Administration	*Pour diriger une entreprise il ne faut pas que des ingénieurs ou des informaticiens* (entretien 11). *Le CA a la responsabilité de désigner son président* (entretien 1). *Les administrateurs sont en mesure d'exercer leur rôle avec un minimum de connaissances, de bon sens* (entretien 8). *La composition des CA fait qu'ils ne sont pas suffisamment armés pour contrôler une DG qui dériverait* (entretien 9).
Dirigeants Effectifs	*On précise mieux qui sont les dirigeants effectifs* (entretien 3). *Chez nous il y a douze z-yeux* (entretien 14). *Dans une logique très anglo-saxonne le dirigeant effectif, dans l'esprit du législateur, c'est un dirigeant opérationnel* (entretien 8).
Système de Rémunération	Aucun verbatim

Mutualisme ou Principes	*L'économie sociale invite nos mutuelles à s'inscrire dans une approche économique et sociale et sociétale* (entretien 3). *Le statut d'une mutuelle repose sur le principe « une personne = une voix »* (entretien 5). *La spécificité du monde mutualiste est d'avoir une implication, plus ou moins forte, des sociétaires* (entretien 6).
Lois Règlements Solvabilité II	*Il y a une volonté de régulation plus importante* (entretien 6). *La gouvernance des mutuelles est marquée par le renforcement des exigences réglementaires* (entretien 11). *L'évolution de la gouvernance est liée aussi à la législation, à la réglementation* (entretien 1).
Marché Financier Assurance Métier	*Il y a une complexification des métiers* (entretien 9). *La manière de produire de l'assurance n'a rien à voir avec les années 80* (entretien 3). *Le monde économique bouge et on prend sur la tête la crise de 2008* (entretien 6).
Solvabilité II a un impact sur l'assemblée générale	*Ça veut dire qu'on faisait fi des décisions démocratiques* (entretien 1). *Le caractère souverain de l'AG du modèle mutualiste qui est orthogonal avec la réglementation est un souci* (entretien 8). *Est-ce que demain l'ACPR comprendra que la Direction d'une mutuelle se joue sur la base d'un collectif issu de la société civile* (entretien 3).
Solvabilité II a un impact sur le conseil d'administration	*Solvabilité II demande d'augmenter, d'améliorer la formation et la préparation avant la prise de fonction des administrateurs* (entretien 9). *Les différents éléments de Solvabilité II, les ORSA, on ne les avait pas avant* (entretien 5).
Le mutualisme influe sur l'assemblée générale	*Qui dit renforcement de la transparence dit aussi renforcement des rôles, de l'AG, des sociétaires* (entretien 9).

Légende Du tableau		
		Aucun propos tenu sur ce mécanisme
		Mécanisme abordé dans les propos
		Mécanisme fréquemment abordé dans les propos

Au niveau global nous constatons que les dirigeants interrogés focalisent leurs propos sur la gouvernance autour, premièrement, d'un mécanisme intentionnel spécifique, en l'occurrence, le conseil d'administration, deuxièmement, d'un mécanisme intentionnel non-spécifique, soit la loi et les règlements, et, en l'espèce, le pilier 2 de Solvabilité II, et, troisièmement, d'un mécanisme spontané spécifique, à savoir, le mutualisme et ses principes. L'assemblée générale, mécanisme intentionnel spécifique, qui s'avère important dans la communication des sociétés d'assurance mutuelle, est peu décrite ou sollicitée. En outre, le système de

rémunération des dirigeants, pourtant mis en place dans toutes les sociétés d'assurance mutuelles, est totalement absent des propos tenus. Nous allons, en nous appuyant sur des *verbatim*, parcourir chacun de ces mécanismes soulignés ou, pour l'un d'entre eux, ignoré par les dirigeants dans les entretiens.

Nos résultats montrent, malgré quelques différences entre les trois grandes mutuelles dans la mise en œuvre de certains mécanismes de gouvernance, nombre de dirigeants effectifs, nombre d'administrateur (*cf.* Tableau 11).

Tableau 11 : Mécanismes de gouvernance selon les trois cas

Mécanisme de gouvernance	MAIF	MACIF	MATMUT
Assemblée générale composée de délégués élus	oui	oui	oui
Nombre de délégués élus des sociétaires	750	1190	290
Nombre de délégués désignés par le CA	680 militants	200 délégués	93 délégués
Nombre d'administrateurs[32]	21	17	19
Président	oui	oui	oui
Directeur général	oui	oui	
Comités spécialisés	oui	oui	oui
Nombre de dirigeants effectifs	2	4	2
Président est dirigeant effectif	oui	non	oui

Les dirigeants interrogés sont d'accord autour du principe de fonctionnement démocratique qui fonde le mutualisme : les sociétaires élisent, selon le principe « un homme = une voix », des délégués qui élisent les administrateurs. Le conseil d'administration choisit le Président.

[32] Hors administrateurs élus par les salariés.

4.4.2 Impact variable de Solvabilité II sur divers mécanismes de gouvernance

Dans cette section, nous constatons que la transcription en droit français de la directive Solvabilité II impacte faiblement le fonctionnement du conseil d'administration, mécanisme de gouvernance intentionnel spécifique, mais qu'il a un impact fort sur le principe mutualiste d'indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics, mécanisme de gouvernance spontané et spécifique. Le système de rémunération des dirigeants, mécanisme de gouvernance intentionnel spécifique, n'est pas influencé par la directive alors qu'un nouveau mécanisme de gouvernance intentionnel spécifique, l'obligation de désigner au moins deux dirigeants effectifs, fait son apparition selon différentes modalités. Les acteurs en charge de concevoir, transcrire, contrôler et suivre l'application de la directive semblent également avoir un impact sur les mécanismes de gouvernance.

Faible impact de Solvabilité II sur le conseil d'administration

La constitution du conseil d'administration est un mécanisme intentionnel spécifique important de légitimation de la gouvernance devant les autorités et toutes les autres parties prenantes. Le code des assurances exige, en effet, des sociétés la démonstration de l'indépendance, la compétence et l'honorabilité (*fit and proper*) des administrateurs. Leur indépendance est, pour les dirigeants interrogés, inhérente à leur mode électif de désignation. Car, premièrement, une mutuelle appartient et satisfait uniquement ses adhérents et « *il n'est pas question d'avoir un administrateur qui ne soit pas sociétaire chez nous* » (entretien 8). Et, deuxièmement, car leur « *légitimité n'est pas à remettre en question parce qu'elle vient de l'AG* » (entretien 5) et que l'Assemblée Générale demeure garante de l'indépendance des administrateurs tout au long de leur mandat.

En ce qui concerne la compétence des administrateurs, les réponses des dirigeants sont claires, et même s'il y a « *un droit de regard par l'autorité de contrôle pour voir si tous les administrateurs sont bel et bien compétents* » (entretien 2), « *on répond par la compétence collective du Conseil d'Administration* » (entretien 12). Les dirigeants sont conscients des

enjeux et des changements à opérer : « o*n avait tendance avant à remercier nos militants en leur proposant un poste d'administrateur. On est vraiment sur un profil différent et on peut le dire sur un renforcement de compétence très fort* » (entretien 8), tout en sachant « *que quand les gens arrivent au conseil d'administration, ils n'ont pas forcément la connaissance du milieu de l'assurance* » (entretien 8).

Les compétences sont démontrées par « *un parcours de formation pour les nouveaux administrateurs* » (entretien 1) et des comités de sélection des administrateurs épaulés par des cabinets de conseil sont mis en avant pour démontrer aux autorités de contrôle leur volonté de se conformer aux contraintes.

L'honorabilité des administrateurs, quant à elle, demeure, selon les dirigeants, consubstantielle aux statuts des sociétés d'assurance mutuelles où « *le Conseil d'Administration est composé d'adhérents* » (entretien 12). Honorabilité qui reste vérifiable par tout moyen légal. Dès lors, les dirigeants réagissent à l'impact réel de la transcription du pilier 2 de Solvabilité II dans le droit français sur le principe d'indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics en adaptant les conditions d'acceptabilité des administrateurs, afin d'éviter la tutelle de l'ACPR tout en conservant leurs spécificités : l'indépendance de l'administrateur est acquise par l'élection (élu par l'assemblée générale, il représente tous les sociétaires), ses compétences sont évaluées au niveau de l'ensemble du Conseil d'Administration et sont partagées collectivement, et son honorabilité est constitutive de son statut obligatoire de sociétaire.

Fort impact de Solvabilité II sur le principe mutualiste d'indépendance

Les dirigeants des trois grandes mutuelles demeurent très attachés aux principes mutualistes qui fondent la gouvernance de leurs organisations : fonctionnement démocratique, soit « un homme = une voix », et indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics. Ces deux principes encadrent le fonctionnement de l'assemblée générale qui choisit les administrateurs. C'est le mot « mutuelle », pris comme substantif ou adjectif, qui est le plus présent dans les entretiens (309 occurrences). Et pour les trois, « *cette association depuis l'adhérent jusqu'à la décision nationale, est quand même une spécificité qu'on a du mal à retrouver ailleurs* » (entretien 12). Ils plébiscitent le principe démocratique qui gouverne leurs organisations. Pour eux, « *tous les*

adhérents de la mutuelle, les sociétaires, ont voix au chapitre selon des modes d'organisation démocratique différents d'une mutuelle à l'autre » (entretien 1). Ce principe détermine un mode d'organisation où « *les assureurs sont les assurés, un homme une voix quel que soit le nombre de contrats détenus, on élit des délégués lesquels composent l'assemblée générale* » (entretien 2). Cette particularité constitue leur spécificité et, pour eux, « *la vraie différence elle est là, elle est dans l'origine et dans le comportement parce que les uns sont là par rapport aux sociétaires qu'ils représentent* » (entretien 8). Elle se concrétise dans « *un conseil d'administration qui est composé de représentants des sociétaires et qui fonctionne sur la base de « une personne – une voix »* » (entretien 5) et qui « *a au final, bien sûr, la responsabilité de désigner son président* » (entretien 1).

Cependant, si la transcription en droit français de la directive européenne n'a pas d'impact direct sur le principe de fonctionnement démocratique des sociétés d'assurance mutuelles et qu'elles peuvent continuer à s'organiser comme elles le souhaitent, l'introduction de la tutelle de l'ACPR sur la désignation des administrateurs par l'assemblée générale constitue une rupture dans l'application du principe mutualiste d'indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics. L'assemblée générale n'est plus l'instance souveraine de désignation des administrateurs et devient tributaire de la décision de l'ACPR.

C'est pourquoi, les dirigeants, prenant en compte cette disposition légale, organisent leur gouvernance afin de ne pas donner à l'ACPR l'opportunité d'exercer son veto sur la désignation d'un administrateur par l'assemblée générale en 1) se conformant aux nouvelles contraintes légales et règlementaires que l'ACPR a la charge de suivre et de valider et 2) en proposant à l'ACPR et à la Direction du Trésor, par l'intermédiaire de leurs représentants du GEMA, des interprétations des textes originaux acceptables par tous.

Faible impact de Solvabilité II sur le système de rémunération des dirigeants

L'étude des documents secondaires nous apprend que toutes les sociétés d'assurance mutuelles interrogées avaient déjà mis en place un comité de rémunération, avant même la transcription des exigences de Solvabilité II, et se trouvent, de fait, en conformité avec les nouvelles contraintes légales sur le point du contrôle du système de rémunération des dirigeants.

Composé d'administrateurs et parfois renforcé d'une personnalité extérieure experte, présidé par un administrateur, le comité de rémunération permet aux sociétés d'assurance mutuelles de présenter des niveaux de rémunération des dirigeants sans commune mesure avec les rémunérations versées aux dirigeants des sociétés d'assurance non mutualistes.

A titre de comparaison, les trois sociétés d'assurance mutuelles pourraient, étant donné leurs chiffres d'affaires annuels respectifs et le nombre de leurs employés, se situer dans le milieu de tableau des entreprises classées au SBF 120. Le rapport entre salaire le plus élevé et salaire le plus bas est d'environ 25 au sein des sociétés d'assurance mutuelles et, selon le Cabinet Proxinvest (2018), il passe à 180, en moyenne, pour les entreprises du SBF 120 et peut atteindre 350 pour les entreprises du CAC 40. Or, aucun dirigeant, élu ou salarié, n'a abordé les dispositifs de rémunération des dirigeants pris dans leur dimension de mécanisme de gouvernance au cours des entretiens qui portaient sur la gouvernance. Résultat qui peut surprendre lorsqu'on sait l'importance donnée à la rémunération des dirigeants par le législateur, les médias et les sociétaires, qui abordent la question régulièrement au cours des assemblées générales.

On peut noter, toutefois, que les sociétés d'assurance mutuelles sont en conformité avec les exigences légales et demeurent plutôt vertueuses sur le niveau de rémunération de leurs dirigeants. La directive Solvabilité II, qui poursuit l'objectif de défendre les intérêts des assurés/adhérents/sociétaires/clients des sociétés d'assurance, n'a pas d'impact réel, après sa transcription, sur le système de rémunération des dirigeants des sociétés d'assurance mutuelles, puisque le comité des rémunérations, qu'elle impose, existe déjà et qu’elles se conforment, de fait de manière anticipée, aux exigences de Solvabilité II.

Impact variable de Solvabilité II avec l'apparition des dirigeants effectifs

Le nouveau code des assurances issu de la directive européenne introduit un nouveau mécanisme de gouvernance qui impacte la gouvernance des sociétés d'assurance mutuelles : la désignation d'au moins deux dirigeants effectifs. L'impact de ce nouveau mécanisme de gouvernance est variable selon les sociétés d'assurance mutuelles. Les dirigeants interrogés montrent des différences d'appréciation sur le sujet de la désignation des dirigeants effectifs.

Si certains valorisent « *la possibilité offerte aux mutuelles et au conseil d'administration, en premier chef, de désigner le président du conseil d'administration comme dirigeant effectif* » (entretien 1), d'autres considèrent « *que le président doit avoir une certaine indépendance par rapport à la direction générale. A partir du moment où je suis dirigeant effectif des décisions, je n'ai plus d'indépendance par rapport au DG* » (entretien 8). Une des sociétés d'assurance mutuelles analysées maintient sa confiance à un Président Directeur Général alors que les deux autres ont dissocié les deux fonctions. Ce qui fait que si le Président Directeur général d'une des SAM étudiées est bien dirigeant effectif, dans une autre le Président l'est également alors que dans la troisième le Président n'est pas dirigeant effectif.

Enfin les mutuelles, qui respectent toutes l'obligation de désigner au moins deux dirigeants effectifs, ne se sont pas concertées sur le nombre et en présentent deux, quatre ou six selon les organisations. Les entretiens réalisés montrent donc un impact très variable de cette contrainte règlementaires sur la gouvernance des SAM étudiées car, quoique respectée par toutes les sociétés d'assurance, des solutions diverses sont mises en place dans le cadre de son déploiement.

Impact constaté de certains acteurs en charge de Solvabilité II

Les personnes interrogées font souvent référence à l'ACPR, en employant cet acronyme, ou en parlant de l'autorité de contrôle ou bien encore parfois des autorités (soixante-dix-sept occurrences dans les entretiens). Ces propos sont tenus lorsqu'il s'agit de préciser les relations qui s'opèrent entre des mécanismes spécifiques de gouvernance, spontanés ou intentionnels, et les règlements, lois, codes ou directives. Relations qui semblent, à travers les propos tenus, dépendantes des décisions et des appréciations portées par les représentants des institutions de contrôle. Les avis sont souvent très critiques sur l'apport réel de ces institutions et de leurs membres. « *Là où, à mon avis, ça dérape c'est qu'on a en France deux institutions qui en rajoutent toujours, c'est l'ACPR et la Direction du Trésor* » (entretien 6). Ces avis sont partagés par un certain nombre de dirigeants qui pensent qu'en « *multipliant les autorités règlementaires, dont l'ACPR, l'autorité des marchés financiers, l'autorité de la concurrence, Tracfin, le politique s'est défaussé* » (entretien 2).

Nos résultats montrent l'importance de l'identification des acteurs qui interviennent dans l'adaptation de la gouvernance des SAM aux nouvelles normes. Ainsi, la désignation des dirigeants effectifs, membres influents de la gouvernance des sociétés d'assurance mutuelles, amène ces dernières à mener un travail auprès des autorités pour que les principes mutualistes demeurent au cœur de leurs préoccupations lors de la transcription de la directive. Ils nous permettent de comprendre comment les dirigeants des sociétés d'assurance mutuelles défendent leur modèle spécifique de gouvernance, fondé sur le principe mutualiste de fonctionnement démocratique : ils interviennent directement auprès des membres de la Direction du Trésor, chargée de transcrire la directive en droit français, et auprès des membres de l'ACPR, en charge du suivi et du contrôle.

Cependant, cette influence a des limites certaines comme on l'a vu, précédemment, avec la nouvelle réglementation issue du pilier 2 de Solvabilité II qui contraint, désormais, les organisations à faire valider le choix de leurs administrateurs par une autorité de tutelle, l'ACPR, même s'ils sont démocratiquement élus.

4.4.3 Gouvernance des sociétés d'assurance mutuelles adaptée à Solvabilité II

Pour conclure, l'analyse de nos résultats fait apparaître une évolution des mécanismes de gouvernance sous contrainte de la transcription de la directive Solvabilité II en droit français que nous résumons dans le tableau 12.

Tableau 12 - Nouveau modèle de gouvernance des mutuelles après Solvabilité II

	Mécanismes Spécifiques	**Mécanismes Non spécifiques**
Mécanismes Intentionnels	- Assemblée générale des sociétaires •Principe « un homme = une voix » •Élit les administrateurs ***sous tutelle de l'autorité de contrôle*** •Approuve les comptes - Conseil d'administration •Composé de sociétaires élus •Indépendants *car élus* •Honorables *car sociétaires* •Compétents *collectivement* •***Nomme et contrôle les dirigeants effectifs*** - Dirigeants effectifs (au moins 2) •***Président possible*** - Politique de rémunérations •Comité de rémunération	- Lois et règlements français
Mécanismes Spontanés	- Principes du mutualisme •Fonctionnement démocratique - Culture d'entreprise	- Marché de l'assurance - Marché financier - Environnement médiatique

Remarque 2 - Adapté de Charreaux (1997)
Remarque 3 - En italique-gras, les mécanismes impactés par le pilier 2 de la directive Solvabilité II.

Ainsi, à partir des réponses des dirigeants aux questions de gouvernance, les résultats de notre travail montrent une adaptation certaine du principe mutualiste d'indépendance vis-à-vis de l'Etat aux contraintes réglementaires. Notre travail souligne l'impact important du pilier 2 de la directive Solvabilité II sur le principe mutualiste d'indépendance vis-à-vis des pouvoirs

publics. L'assemblée générale ne conserve pas sa souveraineté totale sur le choix des administrateurs, puisqu'il nécessite l'agrément d'une autorité externe. Toutefois, les modalités démocratiques de désignation des administrateurs permettent de pallier cette situation, tandis que les critères de leur sélection sont évalués à l'aune des valeurs mutualistes. Ainsi, l''indépendance des administrateurs procède de leur élection, leurs compétences sont revendiquées collectivement tandis que leur honorabilité est liée à leur statut de sociétaire. De plus, la désignation des dirigeants effectifs, nouveau mécanisme issu de la directive européenne, est intégré de manières diverses par les organisations. Enfin les mécanismes de contrôle de la politique de rémunération des dirigeants sont totalement absents des entretiens.

Pourtant, l'analyse des données secondaires nous confirme que les mécanismes de régulation de la rémunération des dirigeants ont bien été déployés de manière anticipée. L'absence de référence à cette question de la rémunération des dirigeants dans les entretiens peut s'expliquer par le fait que la transcription de la directive Solvabilité II dans le droit français n'a pas d'impact tangible pour les dirigeants interrogés sur leur gouvernance mais nous en discutons plus avant dans la partie suivante.

4.5 DISCUSSION

Nous abordons, dans cette étude, la gouvernance des sociétés d'assurance mutuelles confrontée à la directive européenne Solvabilité II qui fait très peu référence au mouvement mutualiste[33]. En nous appuyant sur le modèle des mécanismes de gouvernance de Charreaux (1997), nous montrons, premièrement, que tous les mécanismes de gouvernance donnent lieu à des remarques ou des commentaires de la part des dirigeants interrogés excepté celui qui concerne la rémunération des dirigeants, pourtant présents dans les données secondaires, et, deuxièmement, que les membres des institutions porteuses de la directive sur le territoire français, Direction du Trésor et ACPR principalement, sont identifiés comme des acteurs importants dans la manière dont la directive est adaptée par les sociétés d'assurance. Ces deux

33 La directive Solvabilité II consacre un chapitre particulier aux Sociétés de Groupe d'Assurance Mutuelle (SGAM) et dans ce chapitre le terme « mutuelle » revient plusieurs fois. Sociétés « holding » de sociétés de personnes, donc, sans capital, elles ont nécessité des obligations et des contraintes spécifiques qui ne pouvaient être intégrées dans le droit commun.

points constituent nos deux sujets de discussion.

La rémunération des dirigeants, sujet absent des entretiens réalisés, fait l'objet de nombreuses publications lorsqu'elle est étudiée pour ses liens avec la performance de l'organisation (Albouy, 2004 ; André et Schiehll, 2004 ; Finkelstein et Boyd, 1998 ; Hall et Liebman, 1998), lorsqu'elle est regardée à travers le rôle de ses comités de rémunération (Cyert *et al.*, 2002) ou, même, lorsqu'elle exacerbe les inégalités salariales (Steiner, 2011). Concernant le mécanisme de gouvernance, proprement dit, qui n'est pas abordé dans les entretiens réalisés, la notice de l'ACPR du 17/12/2015, intitulée « *le Système de gouvernance des sociétés d'assurance* » précise, dans son chapitre 3, les conditions nécessaires à la mise en place de sa politique. Bien avant le déploiement de la directive européenne Solvabilité II, les recommandations des organismes professionnels favorisaient, déjà, la diffusion de normes en matière de rémunération des dirigeants (Klarsfeld et Defélix, 2005). Ainsi, le Code de Gouvernement des Entreprises des sociétés cotées fait très précisément référence dans ses chapitres 17, 20, 24, 25 et 26 au comité de rémunération, à la rémunération des administrateurs, des dirigeants, à l'information et à la consultation des actionnaires sur ces rémunérations. De même, le Code Middlenext pour la gouvernance des entreprises moyennes cotées, fait de la rémunération des dirigeants un point de vigilance dans son chapitre sur le pouvoir exécutif, sous la forme de plusieurs recommandations. Pour les dirigeants des sociétés cotées, qui justifient leurs rémunérations, dans une logique marchande, par l'existence d'un marché des dirigeants et la réalité d'une création de valeur (Amar-Sabbah et Marais, 2017), la question de leur rémunération est cruciale dans la gouvernance. On sait que les dirigeants des entreprises du CAC 40 sont principalement évalués sur la performance financière (résultat net, résultat par action, retour sur fonds propres) et qu'aucun n'est rémunéré sur des indicateurs sociaux, sociétaux et/ou environnementaux (Heem, 2010). Présent dans tous les textes qui fondent la gouvernance des organisations, que ce soit en se réclamant de codes ou par la contrainte règlementaire, le sujet de la rémunération ne semble pourtant pas constituer un mécanisme essentiel de gouvernance pour les dirigeants des sociétés d'assurance mutuelles interrogés puisqu'il est absent de tous nos entretiens. Cela est lié pour deux raisons, selon nous.

En premier lieu, nous pouvons émettre l'hypothèse, qu'à l'instar de l'ensemble des acteurs

économiques, les dirigeants des sociétés d'assurance mutuelles n'ont pas complètement résolu les questions de la rémunération « juste » et de la « juste » rémunération des dirigeants. Toutefois, ne pas communiquer sur le système de rémunération des dirigeants mis en place ouvre la porte à toutes les spéculations de toutes les parties prenantes.

Cependant, deux raisons peuvent empêcher les sociétés d'assurance mutuelles de communiquer sur leur politique de rémunération. Premièrement, elles ne se réclament pas d'un statut d'entreprise solidaire[34] qui les obligerait à s'inscrire dans un rapport maximum d'un à dix entre le SMIC[35] et le plus haut salaire. De plus, aucun indicateur qui rendrait compte de la justice et/ou de la justesse de la rémunération ne fait l'unanimité dans le monde économique. Ainsi, peuvent être soumis à discussion, tantôt la rémunération brute d'un dirigeant, tantôt le ratio rémunération du dirigeant sur rémunération moyenne des salariés ou encore le ratio rémunération du dirigeant sur rémunération la plus faible de l'organisation considérée. Deuxièmement, on reconnaît, dans cette difficulté, le caractère hybride de ces organisations qui ne privilégie pas la performance économique sur l'utilité sociale. D'une part, afin d'assurer leur performance économique, elles recherchent un encadrement de qualité et sont prêtes à y mettre un prix qu'elles estiment raisonnable. Elles sont confortées dans ce choix par des exemples récents qui montrent que des dirigeants sont prêts à les rejoindre ou à demeurer au sein d'organisations de l'économie sociale porteuses d'un projet d'utilité sociale. « *Lorsqu'un membre de l'équipe dirigeante refuse l'offre d'emploi d'une autre entreprise lui proposant un doublement de son salaire (et même plus !), ou qu'un autre accepte de rejoindre la MAIF au prix d'une baisse de son salaire et d'un renoncement aux promesses d'évolution forte de sa rémunération de la part de son ancien employeur, on peut se dire que l'équipe de direction n'est pas une équipe de « mercenaires » mus par l'appât du gain, mais qu'elle est bien placée au service d'un projet* » (Demurger, 2019, p.162). D'autre part, également soucieuses de respecter leur mission d'utilité sociale, elles sont tenues d'afficher des rémunérations de leurs dirigeants acceptables pour toutes leurs parties prenantes. C'est une difficulté réelle car ces dernières demeurent très hétérogènes.

En second lieu, il nous semble que nous pouvons émettre une seconde hypothèse, étayée par notre posture de chercheur immergé en situation, qui consiste à dire que certaines de ces

34 Décret n° 2015-719 du 23 juin 2015 relatif à l'agrément « entreprise solidaire d'utilité sociale » régi par l'article L. 3332-17-1 du code du travail.
35 Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance.

sociétés, poursuivant une nouvelle logique que nous pouvons qualifier de « mieux-être commun », répondent, de manière globale, à la problématique de la rémunération des dirigeants, sans en faire l'étendard de leur choix stratégique. Cette logique nouvelle s'ancre sur une définition précise et affirmée de la raison d'être de l'entreprise articulée à des dispositifs, accessibles à toutes les parties prenantes, de contrôle et de suivi des engagements pris. Ainsi, une dynamique nouvelle d'adhésion à un nouveau statut d'entreprise à mission dans le cadre de la loi Pacte (Hatchuel et Segrestin, 2018), se met lentement en place, relayée par les pouvoirs publics et soutenue par une proportion importante de dirigeants[36]. Ces deux hypothèses peuvent constituer les bases d'une future recherche, consacrée à la rémunération des dirigeants des entreprises qui se réclament des principes de l'économie sociale, qui permettrait d'éclaircir certains points restés dans l'ombre de notre recherche.

Le deuxième point de notre discussion, qui émerge de nos résultats, se situe aux frontières des mécanismes de gouvernance. Les entretiens réalisés montrent que les mécanismes de gouvernance, quels qu'ils soient, sont déployés par des femmes et des hommes au sein d'organisations identifiées. Les valeurs du mutualisme sont incarnées, en 2016, par les membres du GEMA, instance représentative des sociétés d'assurance mutuelles, qui les portent auprès des hauts fonctionnaires de la Direction du Trésor, institution en charge de la transcription en droit français de la directive européenne, afin d'amender ou de rédiger des textes qui seront interprétés et dont la mise en œuvre sera contrôlée et validée par les membres de l'ACPR, organisme de contrôle prudentiel et de résolution. Les entreprises d'assurance, dès lors qu'elles cherchent à se conformer aux contraintes règlementaires, n'hésitent pas à se doter des compétences des femmes et des hommes, experts dans le domaine de la législation du secteur de l'assurance, qui ont parfois, en personne, participé à l'élaboration, à la rédaction voire au suivi de la mise en œuvre des directives. Experts qui œuvrent dans les institutions européennes, à la Direction du Trésor ou à l'ACPR.

Cela peut poser problème car « *lorsque les responsables administratifs des ministères font partie du même corps que les experts scientifiques, lorsqu'ils partagent le même savoir, véhiculent les mêmes convictions et les mêmes valeurs… il se forme un bloc d'expertise qui peut objectivement être considéré comme un groupe de pression.* » (Roqueplo, 1997 : p. 72).

36 Etude Prophil, février 2018.

La logique sociétale initiale de défense du client/sociétaire/adhérent, affichée par les législateurs, semble liée à la présence incontournable d'une catégorie particulière d'acteurs économiques, les experts.

Dès lors, nous sommes amenés à nous interroger sur les relations qui peuvent s'établir entre toutes les intervenantes et tous les intervenants mobilisés par les entreprises, en interne et en externe, et celles et ceux mobilisés par les institutions européennes et nationales de régulation et de contrôle. En quoi participent-ils, eux aussi, par leurs formations, par les liens qu'ils tissent, entre eux et avec les institutions et les organisations pour lesquelles ils agissent, de la complexification apparente de la législation et de son niveau d'efficacité dans son objectif de défense des intérêts des usagers ?

4.6 Conclusion, limites et perspectives

Nous avons limité nos propos à trois sociétés d'assurance mutuelles attachées à respecter les principes du mutualisme et de l'économie sociale. Toutes les sociétés d'assurance mutuelles, toutes les mutuelles d'assurance ne partagent pas cette position. Certaines, qui désirent, par exemple, se fournir en capitaux peuvent se réorganiser pour avoir accès aux marchés financiers en se dotant d'une structure capitaliste. Nombre d'entre elles, issues du mouvement mutualiste, conservent pourtant le terme « mutuelle » dans leur nom commercial.

Nous nous sommes intéressé, par ailleurs, aux mécanismes de gouvernance d'entreprises particulières, les sociétés d'assurance mutuelles. Si elles représentent une part non négligeable de la richesse produite par le secteur de l'économie sociale, elles ne sont pas les seules organisations qui s'en revendiquent. La gouvernance des associations, la gouvernance des coopératives, la gouvernance des organisations non gouvernementales, la gouvernance des fondations sont-elles réductibles à un seul et unique modèle de gouvernance ? Plusieurs études seront nécessaires pour répondre à ces questions.

4.7 Mise en perspectives des résultats de l'essai 2

Nous montrons, dans le deuxième essai, que les dirigeants des sociétés d'assurance mutuelles, dans leurs propos sur la spécificité éventuelle de la gouvernance des sociétés d'assurance mutuelles et sur l'impact de la transcription en droit français de la directive européenne Solvabilité II, privilégient, outre la directive européenne, un mécanisme de gouvernance intentionnel spécifique, le conseil d'administration, et un mécanisme de gouvernance spontané spécifique, le mutualisme. Ils ignorent, unanimement, un mécanisme intentionnel spécifique, le système de rémunération des dirigeants. Les dirigeants des sociétés d'assurance mutuelles soulignent aussi la place importante que prennent les acteurs spécialistes de la directive à tous les niveaux de son déploiement.

Le conseil d'administration est l'organe qui opère les choix stratégiques d'une organisation et qui veille à leur déploiement en exerçant un contrôle sur les instances chargées de les mettre en place. Le choix des administrateurs relève, dans les sociétés d'assurance mutuelles, des pouvoirs de l'assemblée générale des sociétaires. Il est, depuis la transcription en droit français de la directive européenne Solvabilité II, soumis à l'approbation de l'ACPR. Les nouveaux textes et leurs interprétations permettent de concilier les exigences législatives de défense du client/sociétaire/adhérent et le choix démocratique des administrateurs des sociétés d'assurance mutuelles. Le principe mutualiste de fonctionnement démocratique demeure le pilier de la logique sociétale de ces organisations même s'il est absent des textes qui les encadrent.

Toutes les sociétés d'assurance mutuelles ont déployé des dispositifs qui leur permettent de gérer les rémunérations de leurs dirigeants et de respecter les exigences légales en ce domaine. Pourtant notre essai montre que les dirigeants interrogés n'abordent jamais ce sujet lorsqu'il s'agit de commenter la gouvernance des sociétés d'assurance mutuelles. Or, le sujet de la rémunération des dirigeants des grandes entreprises (dont les sociétés d'assurance mutuelles) relève, maintenant, du domaine public. Les rémunérations jugées « scandaleuses », ou présentées comme telles font régulièrement les unes de la presse qui fustigent les excès de la logique économique qui privilégie les gains financiers de quelques-uns au détriment du bien commun. Ne pas évoquer une seule fois, au cours de tous les entretiens réalisés, ce

mécanisme de gouvernance qui peut être perçu, selon les modalités de sa mise en œuvre, comme le pire de la logique économique ou le meilleur de la logique sociale, questionne la capacité des dirigeants des sociétés d'assurance mutuelles à s'emparer de ce sujet qui se situe à la frontière des logiques économique, sociale et sociétale et peut permettre de les rassembler et dès lors démontrent comment et dans quelle mesure les deux logiques se concilient.

Enfin, à la suite de l'analyse des entretiens réalisés, notre deuxième essai met en évidence l'influence des experts qui interviennent lors de l'élaboration, de la transcription et de l'interprétation des nouveaux textes législatifs qui encadrent les sociétés d'assurance. La complexité des textes et la difficulté de la mise en œuvre des conditions matérielles de leur respect donnent un rôle essentiel aux personnes qui en maîtrisent les arcanes. Cette complexité, au service d'une limitation des risques pour les usagers, est perçue comme coûteuse et sclérosante par les dirigeants car, premièrement, elle implique le déploiement de nouveaux dispositifs spécifiques et l'embauche de spécialistes et, deuxièmement, en se limitant à la maîtrise des risques et au contrôle elle freine l'innovation. C'est pourquoi, les sociétés d'assurance mutuelles de taille réduite doivent se regrouper afin de réaliser des économies d'échelle et perdent, ainsi, leur originalité liée à leur implantation locale. Des sociétés d'assurance embauchent, en conséquence, des experts de la directive qu'ils vont chercher parmi ses concepteurs, ses transcripteurs ou ses vérificateurs. Ce qui ne facilite pas la poursuite des valeurs défendues par la logique d'utilité sociale des sociétés d'assurance mutuelles.

En 2016, lorsque les entretiens se déroulent, les sociétés d'assurance mutuelles préparent leur mise en conformité avec les lois et règlements issus de la transcription en droit français de la directive européenne Solvabilité II. Parallèlement à ces contraintes les dirigeants de la MAIF, conseil d'administration et direction générale, suivent et pilotent le déroulement du plan stratégique 2014 – 2018, « Audace de la Confiance ». C'est au cours de ce plan stratégique que la scission de la fonction de Président Directeur Général, portée par une seule personne, en deux fonctions indépendantes de Président de la MAIF et de Directeur général, dévolues à deux personnes distinctes, est approuvée par l'assemblée générale. Les structures d'acteurs internes à la MAIF, porteuses de logiques différentes, sont donc clairement différenciées. D'un côté, une structure économique salariée à la ligne hiérarchique clairement définie,

chargée de mettre en œuvre le plan stratégique conçu par le conseil d'administration. De l'autre, une structure politique incarnée par le conseil d'administration en charge de la conception et du contrôle de la mise en œuvre du plan stratégique et qui s'appuie sur une population d'acteurs qu'il mandate pour en suivre le déroulement de manière opérationnelle, au plus près des sociétaires. Cette décision de clarifier les rôles de chacun à tous les niveaux de l'entreprise permet aux dirigeants de l'entreprise d'appréhender, de manière encore plus précise, les apports spécifiques de chacune des structures.

Fort de cette réalité, il n'est pas étonnant qu'au cours de ce plan stratégique soit initiée la mise en place d'un management par la confiance des salariés. La dimension d'utilité sociale, affichée jusqu'alors au crédit de la structure militante, est devenue plus apparente, plus en phase avec l'environnement et ne peut pas être ignorée de la structure en charge de la performance économique. Manager par la confiance c'est laisser du temps aux conseillers de terrain dans l'accueil du sociétaire, c'est privilégier le qualitatif de la relation au quantitatif de la performance économique. Les dirigeants de la MAIF sont, déjà, en 2016, en réflexion sur le devenir de l'entreprise, et tendent vers la création de la logique de « mieux-être commun » comme réponse à la conciliation des logiques plurielles.

5 Essai 3 : Management par la confiance des salariés : quels effets sur l'implication et l'engagement des militants dans une organisation hybride ?

Résumé :

En management, la confiance est un concept à la base de l'implication et de l'engagement des acteurs dans le projet d'une organisation. L'engagement organisationnel, agrégation des engagements individuels des acteurs de l'organisation, facilite l'atteinte de la performance économique (Morgan et Hunt, 1994a). Or, beaucoup d'organisations, qualifiées d'hybrides, poursuivent plusieurs autres buts distincts de la performance économique. Ainsi, dans une organisation de l'économie sociale et solidaire, la logique d'utilité sociale et de solidarité est portée, le plus souvent, par une population spécifique de bénévoles ou de militants d'entreprise dont une des caractéristiques principales, emblématique de leur rôle, est leur organisation structurée autour du volontariat et de la confiance. Une telle organisation peut également vouloir instaurer un management par la confiance de sa structure salariée, porteuse, quant à elle, de sa logique de performance économique. De quelle(s) manière(s) l'organisation s'appuie-t-elle sur la structure militante pour déployer son nouveau type de management par la confiance des salariés ? Que deviennent alors l'implication et l'engagement des militants lorsque la structure salariée, garante de la performance économique, met en place un management par la confiance au point d'en faire un élément-clef de l'organisation ?

Nous procédons à une analyse qualitative des documents publiés en interne par une mutuelle française, dotée d'une structure opérationnelle de militants d'entreprise, qui met en œuvre un tel management, pour identifier le degré d'engagement des militants dans la mise en place de ce nouveau type de management. Il s'agit de voir comment les militants sont associés à cette mise en place et jusqu'où va leur engagement. Nous avons, également, mené un sondage auprès de 181 militants de la mutuelle concernée pour mesurer l'évolution de leur implication eu égard à la MAIF, de la mise en place d'un management par la confiance des salariés. Ces deux dispositifs différents de recherche ont été déployés de février à mai 2018. Nos résultats nous permettent de suggérer des pistes de discussion notamment quant aux difficultés que

sous-tend la mise en place d'un management par la confiance des salariés au sein d'une organisation hybride.

5.1 Introduction

L'implication des parties prenantes, considérée comme un signe distinctif des entreprises relevant de l'économie sociale (Imperatori et Ruta, 2015 ; Cousineau et Damart, 2017), tout comme l'engagement des salariés (Conway *et al.*, 2016) joueraient un rôle clé dans les organisations hybrides, notamment parce que l'implication permet de concilier les impératifs économiques et sociaux (Imperatori et Ruta, 2015). L'implication peut être définie comme la force qui conduit le salarié à s'engager, à s'identifier à l'entreprise (Mowday, 1998). Plusieurs chercheurs en ont défini trois dimensions principales : les travaux de Becker (1960) ont défini l'implication calculée, celle qui relie le salarié à l'entreprise par intérêt personnel ; Wiener (1982) a précisé la dimension normative de l'implication, celle qui se réfère au devoir moral de rester fidèle à l'organisation ; Porter *et al.* (1994) ont décrit l'implication affective qui lie le salarié à l'organisation par désir, par attachement. Ce sont ces dimensions d'implication qui permettent de fidéliser des acteurs non-salariés tels que les bénévoles (Cousineau et Damart, 2017) ou des militants, de plus en plus volatiles. Or, engagement et implication sont très souvent associés à la confiance que ce soit en marketing (Bowden *et al.*, 2009) ou en management (Morgan et Hunt,1994a), Le modèle de Morgan et Hunt (1994b), un modèle de référence qui relève de la théorie de l'engagement (*commitment-trust theory),* montre ainsi les liens qui existent entre confiance et engagement des acteurs d'une part et, engagement et atteinte de la performance économique d'une organisation, d'autre part.

Eu égard à ces premiers éléments théoriques, il apparaît que l'une des façons de développer l'engagement, l'implication et la performance des organisations hybrides pourrait être le déploiement d'un management de et/ou par la confiance. Concernant le management de la confiance très présent dans la littérature scientifique (Lorenz, 2001 ; Campoy et Neveu, 2006 ; Bornarel, 2007 ; Gratacap et Le Flanchec, 2011 ; Paillé *et al.*, 2013 ; Fronteau et Baruel-Bencherqui, 2015), les chercheurs interrogent le plus souvent les dispositifs managériaux développés pour combattre une défiance perçue des clients envers l'entreprise ou rétablir la confiance entre des salariés et leurs dirigeants. Toutefois, si la confiance peut apparaître comme un outil parmi d'autres, au service d'une performance économique, qu'il convient de gérer, il semble qu'aujourd'hui elle devienne un objectif central d'un certain nombre

d'organisations, une véritable « *philosophie managériale* » au service d'une meilleure performance économique et sociale (Blanchot, 2018, p. 68). Ce management par la confiance nécessite, alors, pour les organisations qui s'en emparent, « *d'inventer et d'implémenter des pratiques, des structures ou des techniques de management nouvelles* » caractéristiques des innovations managériales (Birkinshaw *et al.*, 2008, p. 825). Le management par la confiance se retrouve, dans ce cadre, au croisement de plusieurs dispositifs innovants de gestion : normes *Total Quality Management* (Mc Cabe, 2002), Responsabilité Sociale des Entreprises (Acquier et Aggeri, 2007) ou *Quality of Work Life* (Kilic, 2018). Au-delà des outils techniques qu'il suppose de développer, c'est aussi une véritable philosophie ou, pour le moins, une nouvelle vision du monde du travail, que veulent instiller en leur sein les organisations qui les déploient.

Si certaines entreprises, telles que Air-France KLM[37], se sont déjà emparées du concept et en ont fait un pilier de leur plan stratégique, force est de constater que les organisations de l'économie sociale, quant à elles, fondent, par nature, leurs valeurs sur la notion de confiance. En effet, l'économie sociale et solidaire, définie par la loi du 31 juillet 2014, « *rassemble les entreprises qui cherchent à concilier solidarité, performances économiques et utilité sociale*[38] ». Or, une logique de solidarité et d'utilité sociale, poursuivie par des entreprises de l'économie sociale, est perçue comme légitime en présence de confiance entre les parties prenantes (Parodi, 2005). Parmi celles-ci, il y a différentes populations d'acteurs, en l'occurrence des salariés, des militants, des bénévoles, qui leur permettent d'atteindre leurs objectifs de performance économique et d'utilité sociale (Archambault, 2002), selon une certaine répartition des rôles. En effet, les organisations de l'économie sociale mobilisent, dans la plupart des cas, au niveau opérationnel, des salariés qui poursuivent l'atteinte de la performance économique et, au niveau de la gouvernance, des bénévoles qui défendent l'atteinte des objectifs d'utilité sociale et donc pour lesquels la confiance serait susceptible de jouer un rôle plus important que pour les salariés.

Pour autant, ces organisations cherchent à bâtir une identité commune aux différentes logiques qu'elles poursuivent simultanément (Battilana et Dorado, 2010) et, ainsi, à réunir ces populations autour de cette identité. Elles cherchent alors à devenir ou à demeurer *aligned*

37 Projet Stratégique intitulé *Trust Together.*
38 https://www.economie.gouv.fr/ess-economie-sociale-solidaire, 02/01/2018.

(Besharov et Smith, 2014), en s'appuyant sur deux logiques (sociale et économique) à centralité élevée (car ayant toutes deux une forte influence dans l'organisation) et à compatibilité également élevée (car capables d'établir des relations entre elles). Une des façons de bâtir cette identité commune pourrait être de proposer à l'une des populations le type de management de l'autre population. C'est ce qu'expérimente la MAIF qui a mis en place en 2016 un management par la confiance de ses salariés alors porteurs principaux de la logique économique en y associant les militants, jusqu'alors principaux acteurs et porteurs des valeurs de confiance et de solidarité.

Or, comme le suggèrent Mignon *et al.* (2017), Robert *et al.* (2017), l'implémentation d'une innovation managériale, destinée à une population spécifique au sein d'une organisation hybride, n'est pas neutre pour l'ensemble des acteurs. Nous cherchons donc, ici, à comprendre comment peuvent réagir les militants, porteurs de la logique de solidarité et d'utilité sociale à la MAIF, face à la mise en place d'un management par la confiance des salariés, initialement porteurs de la logique économique et, plus précisément, quel peut être l'effet sur leur implication militante. Cela a d'autant plus d'importance d'analyser ces effets que, derrière la réaction des militants face à ce déploiement de ce qui est plus qu'un outil de gestion mais bien une philosophie nouvelle, c'est l'engagement des salariés, leur reconnaissance et par conséquent leur fidélité à leur organisation qui sont en jeu.

Le cas de la MAIF est emblématique de ce questionnement. En effet, depuis sa création en 1934, elle appuie son modèle de relations avec son sociétariat sur la présence effective et opérationnelle d'un ensemble de militants d'entreprise, dont le statut est celui de mandataire du conseil d'administration, en complémentarité de salariés chargés des tâches productives. Et elle a annoncé en 2014, dans le cadre d'un Plan Stratégique 2015-2018 intitulé « Audace de la Confiance », le déploiement d'un management des salariés par la confiance. Alors que la MAIF peut être considérée comme une organisation hybride de type *aligned*, notre hypothèse est que cette mise en place a des effets positifs sur l'implication des militants, puisqu'elle doit permettre de bâtir et consolider l'identité commune aux deux populations, salariés et militants. En d'autres termes, nous avançons que le management par la confiance des salariés devrait avoir un effet positif sur l'implication des militants, la renforcer. Il s'agit donc ici de voir plus généralement dans quelle mesure l'innovation managériale qu'est le management

par la confiance des salariés peut, ou non, renforcer ou amoindrir l'identité commune qui est fondée sur des logiques distinctes au sein d'une organisation hybride de l'économie sociale. Cela suppose toutefois d'avoir identifié, d'une part, la nature des dispositifs (ou substrats techniques) mis en place dans le cadre de ce management par la confiance et, d'autre part, la place qui est proposée par la gouvernance aux militants dans le déploiement de cette nouvelle forme de management.

Pour tester notre hypothèse nous avons procédé en deux temps. Dans un premier temps, il s'agissait d'analyser de manière qualitative et exploratoire, sur la base de documents, d'entretiens et d'observations personnelles, le degré d'engagement des militants souhaité par la gouvernance et celui, réel, des militants dans le déploiement du management par la confiance des salariés (désormais MPCs). Dans un second temps, il a été question de tester les effets de cette mise en place sur l'implication militante et ce, grâce à des données collectées par sondage auprès de 181 militants et la construction d'une échelle d'implication validée dans le cadre de cette étude.

L'article est, dès lors, structuré de la manière suivante. Nous revenons, dans une première partie, sur le cadre conceptuel de notre recherche en discutant de l'importance des notions de confiance, d'engagement et d'implication dans les organisations hybrides. Puis, nous présentons notre méthodologie et nos résultats avant d'entamer une discussion autour des conséquences de la mise en place d'un management par la confiance des salariés sur l'implication militante, et, plus généralement, sur les effets que cela peut avoir sur les relations entre les logiques poursuivies par l'organisation. Nous mettons ensuite en perspective les résultats de cet essai au regard de la problématique générale et de l'évolution du contexte de la MAIF.

5.2 Le cadre d'analyse : confiance, implication et engagement dans une organisation hybride de l'économie sociale

Dans cette section, nous définissons ce que nous pouvons désigner comme « l'ADN » des organisations hybrides de l'économie sociale, à savoir l'engagement et l'implication des acteurs non-salariés notamment (5.2.1) puis nous montrons que le management par la

confiance, défini comme une innovation managériale, nécessite des efforts pour une organisation et peut avoir un effet contrasté sur les différentes populations d'acteurs présentes au sein de l'organisation hybride (5.2.2).

5.2.1 L'implication et l'engagement comme l'ADN des organisations hybrides de l'économie sociale

Certains chercheurs (Di Domenico *et al.*, 2010 ; Bissola *et al.*, 2019 ; Pache et Santos, 2012 ; Sarpong et Davies, 2014) considèrent « *l'engagement et l'implication des différentes parties prenantes de l'organisation, tant internes qu'externes comme des « traits distinctifs et des défis spécifiques des entreprises sociales* » (Imperatori et Ruta , 2015 : p. 322). Les organisations sociales sont, en effet, caractérisées par l'ambiguïté de leur mission, qui consiste la plupart du temps à instruire des problèmes pernicieux ou « *wicked problems* » - définis comme des *« problèmes ayant une dimension sociale ou politique »* qui « *sont mal définis ; leur résolution repose sur un jugement politique hors de portée et non pas sur une solution au sens propre du terme. Les problèmes sociaux ne sont jamais résolus. Au mieux ils sont re-résolus encore et encore.* » (Rittel et Webber, 1973, p.160). Ainsi, ces organisations s'attachent à des problèmes mal formulés[39], qui intègrent de nombreux acteurs et décideurs avec des valeurs contradictoires et des ramifications difficiles à comprendre et à identifier (Lagreid et Rykkja, 2015). De plus, un degré varié de participation des parties prenantes à la prise en charge de ces problèmes va de pair avec des exigences spécifiques de leur part (Di Domenico *et al.*, 2009 ; Imperatori et Ruta, 2015).

A défaut de résoudre définitivement les problèmes en question, il semble que l'implication des parties prenantes dans le travail collectif essentiel à mener face à ces problèmes jouerait un rôle clé pour concilier une telle variété d'exigences et pour mieux instruire les missions ambigües que sont celles des organisations de l'économie sociale. L'implication semble essentielle, car elle est, d'une part, « *un moyen de promouvoir les valeurs sociales que les parties prenantes représentent dans la production de biens et de services et, d'autre part, moyen pour l'organisation de bénéficier d'un rendement élevé en matière de produits et*

39 Exemples de problèmes pernicieux : le gaspillage alimentaire, le mal logement, l'éducation, la pauvreté, la gestion des ressources naturelles, la maladie et la lutte contre le réchauffement climatique.

services » (Imperatori et Ruta, 2015 : p. 345). Ce serait aussi, un « *levier pour trouver une identité commune quand on est en présence de populations aux objectifs et méthodes de travail »* distinctes : l'implication serait donc « *un facteur clé de succès pour une organisation faite de populations aux valeurs et cultures différentes* » (Imperatori et Ruta, 2015 : p ?). Nous retenons alors que l'implication favoriserait l'engagement des acteurs dans le fonctionnement de ces organisations hybrides.

Toutefois, il convient de préciser que l'engagement et l'implication d'un individu restent des concepts différents (Bowden, 2009 : p. 70 ; Hollebeek *et al.*, 2014). L'engagement peut être défini comme « *un état d'esprit positif, épanouissant et lié au travail qui se caractérise par la vigueur, le dévouement et l'absorption*[40] *dans le travail* » *(*Schaufeli *et al.*, 2002, p. 74). L'implication est définie, quant à elle, comme « *un état interne d'excitation et la persistance de cette excitation* » (Bowden , 2009 : p. 70, Warrington et Shim, 2000). C'est, également, une préoccupation constante, un degré élevé d'intérêt qui peut animer un individu ou une population à l'égard *« d'une cause ou d'un produit en fonction de l'importance perçue de ce produit ou de cette cause par rapport à lui-même et à son système de valeur* » (Beatty *et al.,* 1988 ; Bowden *et al.,* 2009). L'engagement est donc une attitude spécifique à l'égard d'une question et va au-delà de l'implication et de l'intérêt dans ladite question (Muncy et Hunt, 2001). Il comporte une dimension comportementale que ne comporte pas l'implication (Dessart, 2017) qui est à la fois « *cognitive, affective ou motivationnelle, sans être comportementale* » (Harrigan *et al.,* 2016, p 1). L'implication a dès lors souvent été montrée comme précédant l'engagement (Beatty *et al.,* 1988 ; Bowden *et al.,* 2009 ; Harrigan *et al.,* 2017) ou comme l'une des trois composantes de l'engagement (Beatty *et al.,* 1988). Les personnes engagées sont ainsi souvent présentées comme plus impliquées, l'implication pouvant être définie comme la force qui conduit le salarié à s'engager, à s'identifier à l'entreprise (Mowday, 1998).

Dans les organisations hybrides, nous considérons donc que l'engagement des différents acteurs, notamment celui des militants, pourrait ainsi se traduire, comme l'ont suggéré Pansari

40 ***La vigueur****, c'est « un niveau élevé d'énergie et de résilience mentale pendant le travail, la volonté d'investir des efforts dans son travail et la persévérance face à des difficultés.* ***Le dévouement*** *se caractérise par un sens de l'importance, de l'enthousiasme, de l'inspiration, de la fierté et du défi.* ***L'absorption*** *se réfère au fait d'être pleinement concentré et profondément absorbé dans son travail, et se caractérise par le temps qui passe rapidement et les difficultés à se détacher du travail »* (Schaufeli et Salanova, 2007).

et Kumar (2017) à propos de l'engagement des consommateurs, par une contribution directe ou indirecte, via leur attitude et leur comportement, à l'organisation à laquelle ils appartiennent. Dans la mesure où cet engagement des acteurs non-salariés est un engagement « libre » (Cousineau et Damart, 2017) ou tout au moins plus libre que celui des salariés, cet engagement peut dépendre avant tout de la reconnaissance de leur action ou de leur implication militante ou bénévole. Implication que nous voulons estimer sous l'angle de ses trois dimensions : affective, calculée et normative.

Dès lors, si l'engagement et l'implication constituent l'ADN des organisations hybrides de l'économie sociale, les processus de management des ressources humaines vont y jouer un rôle essentiel. Cela peut être le processus de « *staffing* » ou de recrutement de ces ressources[41] (Imperatori et Ruta, 2015) ou leur fidélisation, mais également et de façon plus récente le degré de confiance établi au sein de ces organisations (Blanchot, 2018). C'est ce dernier aspect qui nous intéresse ici et notamment l'effet d'un déploiement général du management par la confiance, en particulier auprès de la population salariée dans une organisation hybride dans laquelle jusqu'à présent la confiance était le mode principal de management propre aux acteurs non-salariés.

5.2.2 Le management par la confiance au sein des organisations hybrides et ses effets potentiellement contrastés

Le management par la confiance est un mode de management, une innovation managériale, qui nécessite des efforts car il peut avoir des effets contrastés selon le contexte dans lequel il est mis en place et particulièrement dans des organisations hybrides aux logiques plurielles.

Le management par la confiance : une innovation managériale qui nécessite des efforts

Si la confiance est un thème récurrent de recherche en psychologie, en sociologie, en économie et en gestion, elle est diversement définie dans ces différents champs de recherche. Mécanisme de réduction de la complexité sociale (Luhmann, 2006), condition psychologique

41 Le *staffing* fait référence à la capacité d'une organisation à attirer et à manager un grand nombre d'acteurs variés, tels que les volontaires, les employés et les clients ayant une dimension sociale (Imperatori et Ruta, 2015).

qui permet aux acteurs de travailler ensemble (Ingham et Mothe, 2003) ou bien pari sur l'espérance d'obtenir un bien en prenant le risque de subir un dommage (Condillac, 1999[42]), les acceptions du concept sont variées. En management stratégique, la confiance permet d'alléger les dispositifs de gouvernance en limitant le recours à des mécanismes de supervision (Trabelsi, 2007). La confiance facilite, en effet, le déploiement de solutions collaboratives adaptées aux organisations contemporaines (Hosmer, 1995). Elle a également un réel effet de levier sur l'implication des parties prenantes (Campoy et Neveu, 2007) et sur la performance économique (Champagne de Labriolle *et al.*, 2012). La confiance facilite, en outre, la performance en renforçant l'engagement et la volonté de coopérer des acteurs de l'organisation (Gueye, 2009).

Miser sur la confiance suppose, toutefois, de la part des dirigeants une clarification des attentes et des objectifs de l'organisation, une déclinaison des moyens et des ressources mis à disposition des acteurs et une définition précise de l'implication attendue de chacun (Arnaud, 2014). De plus, un management par la confiance est un management qui se caractérise par une hétérogénéité des pratiques, où le manager tire sa légitimité, non de son professionnalisme technique, mais de son talent à animer et à faire faire au sein d'une équipe (Lacan, 2016). En effet, la confiance que les salariés peuvent placer dans leur entreprise et ses dirigeants (Neveu, 2004), ne se décrète pas, mais elle se construit (Weill et Durieux, 2000). Les managers ont, dès lors, à leur disposition différents leviers, interpersonnels, politiques, intraorganisationnels, socioculturels, institutionnels, pour leur permettre de modifier les relations hiérarchiques et développer les zones d'autonomie de leurs collaborateurs (Dahmani, 2011), deux aspects de la confiance en management.

Un élément important de la mise en place d'un management par la confiance, réside dans l'instauration d'une culture du débat, avec tous les risques que cela comporte. En somme, cela place, de facto, le management au niveau des valeurs qui sont à la base de la confiance des acteurs (Jacquinot et Pellissier-Tanon, 2015). La culture d'entreprise est également l'un des fondements de la confiance au cœur d'une organisation (Demurger, 2014). Ce management est aussi pour les managers un défi afin de mettre en œuvre des dispositifs qui libèrent et suscitent les initiatives des acteurs tout en fédérant et en articulant les projets dans une

42 Niklas Luhman et Condillac, *Actes du Colloque « Confiance et Rationalité »*, Dijon, 1999.

organisation plus globale qui ne les étouffe pas (Lesain-Delabarre, 2006). Cette posture managériale exige de ne pas « *réduire les personnes à leur fonction et à réinscrire l'intervention de chacun dans une visée d'accomplissement personnel* » (Monteil, 2017, p. 116). Les processus de management qui émergent, lorsque les limites des organisations sont ainsi modifiées par des innovations managériales comme le management par la confiance, demandent d'accepter les tensions positives et de s'appuyer sur « *une dissonance organisationnelle propre à enrichir les pratiques* » (Barlatier *et al.,* 2017, p. 20). En résumé, c'est la manière dont les qualités du manager, sa compétence, sa bienveillance, son intégrité, sont perçues par les collaborateurs qui fonde leur confiance envers lui (Laurent, 2012), comprises selon les dimensions socio-affective et cognitive, interagissent pour produire des raisonnements ou des comportements et qui ne peuvent être envisagées indépendamment l'une de l'autre (Karsenty, 2011).

Concernant notre question de recherche, nous retenons de ces analyses, que les effets d'une innovation managériale telle que le management par la confiance des salariés, sur les trois dimensions, affective, normative et calculée, de l'implication des militants et sur leur engagement, peuvent être contrastés dès lors que cet ensemble de conditions (valeurs, culture du débat, qualités du manager, acceptation de dissonance organisationnelle temporaire) n'est pas réuni. Cela peut être le cas dans une organisation hybride dont l'implication et l'engagement des militants constituent l'ADN.

Le management par la confiance, une innovation managériale aux effets potentiellement contrastés dans des organisations hybrides de l'économie sociale

Les organisations de l'économie sociale poursuivent simultanément des objectifs d'utilité sociale et de performance économique (Pache et Santos, 2012.). Elles constituent des organisations hybrides aux dimensions modélisées par Battilana et Lee (2014) en fonction du niveau d'intégration des aspects sociaux et commerciaux au sein de chaque logique. Les organisations de l'économie sociale se caractérisent, pour un grand nombre d'entre elles, par la présence, en plus de leurs salariés, acteurs privilégiés de la logique de performance économique, de membres opérationnels aux statuts divers (bénévoles, militants, mis à disposition...) qui portent la logique sociale.

Les organisations hybrides se différencient entre elles (*cf.* Tableau 13) par le degré de « centralité » et de « compatibilité » de chacune de leurs logiques (Besharov et Smith, 2014). Ces deux chercheurs définissent la « compatibilité » comme *the extent to which the instantiations of multiple logics within an organization imply consistent organizational actions* (id., p. 365) et la « centralité » comme *the degree to which multiple logics are each treated as equally valid and relevant to organizational functioning* (id., p. 369).

Tableau 13 – Les différents types d'organisations hybrides

Degré de CENTRALITÉ	**Fort** Plusieurs logiques sont au cœur du fonctionnement organisationnel	*CONTESTED* conflit étendu	*ALIGNED* conflit minimal
	Faible Une logique prime au cœur du fonctionnement organisationnel et les autres logiques sont en périphérie	*ESTRANGED* conflit modéré	*DOMINANT* pas de conflit
		Faible	**Fort**
		Degré de COMPATIBILITÉ	

Source : Besharov et Smith (2014)

Ainsi, selon ces auteurs, une organisation où se côtoient deux logiques à « centralité » et « compatibilité » élevées, qu'ils qualifient de type *aligned*, est une organisation aux logiques aisément différenciées qui associe les objectifs et les valeurs défendues par chacune des logiques sans privilégier l'une au détriment de l'autre et, de fait, diminue les risques de conflit interne, sans que cela soit, toutefois, nécessairement négatif en soi. En effet, des chercheurs mettent en évidence les avantages d'une multiplicité des logiques et des conflits potentiels entre les logiques au sein d'une organisation (Kraatz et Block, 2008). Pour autant, dans les organisations de l'économie sociale, on sait que les conflits entre salariés et bénévoles sont des risques (Battilana et Dorado, 2010 ; Halba, 2006) qui peuvent aboutir, parfois, à la disparition de l'organisation (Tracey *et al.*, 2011).

Or, de nouveaux conflits pourraient émerger d'une dissonance née de la mise en place du management par la confiance des populations en charge des aspects économiques. Si une organisation de l'économie sociale peut offrir en confiance, à ses militants d'entreprise, des espaces de création et de liberté pour qu'ils développent leurs propres outils afin de faciliter

l'atteinte de leurs objectifs de solidarité et d'utilité sociale (Séran, 2018), la littérature ne nous dit rien des conséquences de la mise en place d'un management des salariés par la confiance, dans une entreprise de l'économie sociale, sur l'engagement des autres membres, en particulier les militants, en charge de la logique de solidarité et d'utilité sociale. Plusieurs questions se posent alors. Les militants, convaincus par les valeurs affichées par l'économie sociale, sont-ils encore plus mobilisés en assistant et/ou en participant à la mise en place de dispositifs managériaux qui s'appuient sur la confiance et à destination des salariés ? Cela renforce-t-il leur engagement envers l'organisation ? Se sentent-ils menacés dans leur légitimité par un glissement de centralité qui voit la logique économique s'accaparer une des valeurs de la logique d'utilité sociale qu'ils portent pour amener l'organisation vers un type *dominant* - si la logique militante en ressort affaiblie -, ou *contested* - si la logique militante conserve sa centralité élevée ? En effet, Béji-Bècheur *et al.* (2008) ont montré les risques d'une banalisation des entreprises de l'économie sociale par l'usage de modèles de gestion empruntés aux organisations du secteur à caractère profitable et de la dilution de la logique d'utilité sociale dans la logique de performance. En conséquence, jusqu'où une organisation hybride peut-elle aller dans une recherche de compatibilité de ses logiques, notamment à travers le management par la confiance, appliqué et applicable à tous, sans distinction de statut (salarié ou non salarié), sans courir le risque d'en voir disparaître l'une au profit de l'autre ?

Notre hypothèse consiste à dire ici que le déploiement d'un management par la confiance des acteurs salariés d'une organisation hybride de l'économie sociale de type *aligned* a un effet significatif et positif sur l'implication des acteurs militants et donc sur ses dimensions, car il va donner la possibilité à l'organisation hybride de développer une identité commune, et aux différentes populations d'acteurs de partager des valeurs communes. Ce partage devrait permettre de résorber les conflits et les incompréhensions qui pourraient subsister, même dans une organisation de type *aligned*.

Pour tester cette hypothèse nous avons mis en place une démarche de recherche en deux temps sur le terrain d'étude que constitue la MAIF.

5.3 Les dispositifs de recherche pour évaluer l'effet d'un management par la confiance des salariés sur l'implication et l'engagement des militants

Au cours de l'année 2018, ont été menées auprès des militants, une étude exploratoire de l'engagement souhaité et réel des militants dans la mise en place du management par la confiance ainsi qu'une étude confirmatoire de l'effet de cette mise en place sur leur implication militante. Après avoir procédé à une présentation du terrain de recherche (5.3.1) nous précisons nos choix méthodologiques de constitution et d'analyse des données (5.3.2) qui nous permettent de confronter notre hypothèse à l'empirie.

5.3.1 Le terrain d'étude : la MAIF une organisation hybride de type *aligned* mettant en place un management par la confiance des salariés

Le terrain d'étude est la MAIF (*cf.* Encadré 3). C'est une organisation hybride de l'économie sociale, caractérisée par la complémentarité organisationnelle de deux populations : les militants, qui sont des sociétaires de la mutuelle, mandataires du conseil d'administration et qui ne sont pas agréés pour proposer des produits d'assurance ; les salariés, qui sont seuls légalement porteurs de la logique commerciale. Les militants veillent, entre autres missions, à la qualité de la relation avec les sociétaires (exemple : 64 000 entretiens téléphoniques entre nouveaux sociétaires et militants réalisés au moment de l'adhésion, en 2017). Militants et salariés du réseau sont présents sur les mêmes lieux. Les salariés et les militants sont en présence des sociétaires et des prospects aux heures d'ouverture des entités du réseau, même si l'organisation militante, tributaire des emplois du temps professionnel de ses membres (enseignants, éducateurs, professionnels dans des structures de l'économie sociale...), éprouve plus de difficultés à atteindre parfaitement cet objectif. La gouvernance de l'entreprise est représentative d'une organisation hybride faisant coexister plusieurs logiques. Le Président de la MAIF, ancien professeur, élu des sociétaires, et le Directeur Général, salarié, sont dirigeants effectifs de l'entreprise.

Encadré 3 - L'entreprise MAIF

Cette entreprise mutualiste a été créée par des instituteurs en 1934.
En 2017, elle est composée de 7 640 salariés dont 800 managers environ et assurent 2,25 millions de sociétaires qui élisent 750 délégués (des sociétaires) renouvelables par tiers chaque année. L'assemblée générale des délégués des sociétaires est réunie chaque année, vote le budget et élit 21 administrateurs (obligatoirement sociétaires MAIF) pour 6 ans.
Le conseil d'administration (CA) est composé de 24 administrateurs, obligatoirement sociétaires de la mutuelle, dont 21 élus pour 6 ans par l'assemblée générale des délégués des sociétaires et 3 élus par les salariés. Le CA élit son Président pour 2 ans. Le CA mandate sur le terrain, en complémentarité des salariés, 623 sociétaires, appelés militants, pour des missions de relations avec les sociétaires : - échanges lors de l'adhésion autour des valeurs de l'économie sociale ; veille de la qualité de la relation avec le sociétaire ; prospection et développement de l'entreprise.
Les militants ne sont pas salariés de l'entreprise et militent en dehors de leur temps de travail. Ils sont organisés en équipes départementales et régionales. Ils s'engagent à accomplir les missions qui leur sont confiées. La MAIF s'engage à leur donner les moyens pour y parvenir. Chaque équipe départementale est pilotée par un militant, le « référent de pôle ». Chacune des missions est pilotée régionalement par un militant, le « référent de mission ». Les activités de toutes les équipes d'une région sont coordonnées par un militant, le « coordinateur régional », qui anime un collectif régional des référents, structure qui pilote la région militante.

La présence de deux structures d'acteurs, aux statuts très différenciés, agissant simultanément, caractérise la MAIF. La structure militante, héritière des militants fondateurs de la mutuelle, a pour missions principales, premièrement, de veiller au respect de la qualité des relations qui s'établissent avec le sociétaire, en étant le plus présente possible sur les canaux de contact qu'il choisit (visite, téléphone, Internet) et, deuxièmement, de faire connaître, à tous (sociétaires, salariés, société…) le modèle d'entreprise MAIF bâti autour des valeurs défendues par l'économie sociale. Cela nécessite d'être en contact direct et quotidien des salariés qui produisent l'offre de service, des sociétaires qui utilisent les services de la MAIF et de l'environnement socio-économique proche (associations, élus locaux…). La logique sociétale est incarnée par les militants, de manière opérationnelle sur le terrain et de manière stratégique au niveau du conseil d'administration, et sa centralité est élevée dans

l'organisation. La structure salariée, du fait de l'usage puis de la loi, est dorénavant la seule qui peut commercialiser des produits d'assurance. Le nombre de salariés, leur variété, leur implantation sur le territoire, leurs compétences et leur engagement renforcent la centralité de la logique économique qu'ils portent au bénéfice de chaque partie prenante de l'organisation. Les deux logiques, du fait de l'imbrication quasiment « physique » des deux structures qui les représentent, possèdent, conjointement, un très fort degré de compatibilité. C'est pour cette raison, l'existence de deux logiques à centralité élevée et d'une forte compatibilité, que nous qualifions la MAIF d'organisation hybride de type *aligned.*

Dans cette structure, les salariés ont un engagement contractuel et doivent plier aux règles les décisions qu'ils prennent envers les sociétaires. Ils travaillent avec les militants qui eux, sur la base d'un engagement plus libre auprès de la MAIF, ont la possibilité de proposer des dérogations aux règles ou d'interpréter des situations complexes rencontrées par les sociétaires que pourraient leur présenter les salariés[43]. Il faut noter que jusqu' ici seuls les militants étaient dotés d'une marge de manœuvre dans leurs actions au nom de la MAIF, alors que les salariés étaient, strictement, soumis aux règles.

La MAIF a, dans ce contexte, présenté en 2014 son Plan Stratégique qu'elle a intitulé « Vivons l'Audace de la Confiance ». Pascal Demurger, directeur général du groupe, débute ainsi la présentation du plan stratégique lors de son lancement à Poitiers en décembre 2014 : « *Il n'y aura pas de performance de l'entreprise sans épanouissement de chacun et pas d'épanouissement de chacun sans confiance partagée* ». La MAIF mobilise, à cette époque, ses acteurs dans quatre directions pour répondre aux nouvelles attentes. Elle entend, premièrement, se positionner à l'avant-garde du métier d'assureur et, deuxièmement, devenir plus innovante et agile. Pour affirmer sa singularité, elle privilégie, troisièmement, l'animation de la relation avec les sociétaires et, quatrièmement, renforce son collectif autour de la confiance. Confiance et innovation sont, dès lors, déclinées dans le management de la population des salariés, au regard des structures, des pratiques et des techniques les concernant (Birkinshaw *et al.,* 2008).

43 Il peut s'agir d'échanger avec un sociétaire afin, éventuellement, d'évaluer différemment sa part de responsabilité dans un accident, nonobstant le constat amiable rédigé, ou de discuter d'un courrier envoyé par la MAIF, situations où les salariés ne peuvent que renvoyer aux règles et aux lois et où les militants peuvent proposer des aménagements ou expliquer stratégiquement les choix de l'entreprise.

Tout d'abord, des structures nouvelles sont déployées, à l'image du service du siège, nommé T'CAP, qui est chargé de suivre, communiquer et proposer aux salariés, managers et conseillers, les indicateurs et les dispositifs innovants qui opérationnalisent le plan. Un Intranet est dédié au « Plan Stratégique en Action ». De même que l'accord sur le temps de travail, OSER (Organisation Souple, Epanouissante et Responsabilisante), signé en 2017 par les instances représentatives du personnel, donne lieu à l'émergence d'une structure particulière pour son élaboration et sa finalisation. La MAIF est également partenaire de la Chaire Confiance et performance à l'université Paris-Dauphine afin d'assurer la formation des managers.

Ensuite, des pratiques nouvelles sont implantées comme le Plan d'Accompagnement spécifique et individualisé dont bénéficient les managers pour les aider à manager par la confiance les salariés. Des journées « stratégie » sont décentralisées pour permettre à chaque acteur de la MAIF, au moins une fois, d'assister à la présentation du plan stratégique par des dirigeants en les interpellant directement. Des « marchés aux initiatives » regroupent les différentes propositions locales et la MAIF s'inscrit dans les démarches initiées en externe par des organismes indépendants comme Great Place to Work[44] (GPW).

Enfin, des techniques innovantes, en lien avec la mise en place d'un management par la confiance, sont testées. Les « lab'agilités », réunions de travail qui regroupent des acteurs aux statuts divers (dirigeants, managers, techniciens, animateurs) dans une recherche de solutions adaptées à tous et où toutes les propositions se valent, sont initiés. Sont développés des dispositifs de partenariats avec des organisations qui prônent la confiance, appelés « explor'actions », pour permettre l'accueil d'acteurs MAIF dans d'autres milieux professionnels sont proposées aux salariés. Des pages Yammer[45] sont déployées afin de fédérer les communautés internes, où la modération est limitée au strict nécessaire et où la parole est libre. Des comptes Twitter dédiés à la confiance sont suivis et encouragés.

44 Classement des entreprises « où il fait bon travailler » décerné par un réseau de cabinets de conseil.
45 Service Microsoft de messagerie interne.

Structures, pratiques et techniques déployées à l'occasion de la mise en place d'un management par la confiance des salariéssont présentées dans le tableau 14.

Tableau 14 – La déclinaison de l'innovation managériale dans le cadre du management par la confiance à la MAIF

	Structures	Pratiques	Techniques
Management par la confiance	T'CAP Intranet Accord OSER Chaire Confiance GPW	Plan d'accompagnement managérial Journées stratégie décentralisées Marchés aux Initiatives	Lab'agilités Explor'actions Pages Yammer Comptes Twitter

Une grande partie des déclinaisons décrites et retenues ici est documentée et accessible pour notre recherche[46]. Par exemple, s'agissant de la mise en place de l'accord d'entreprise, l'accord OSER, emblématique de la mise en place d'un management par la confiance, il a été longuement et très diversement documenté sur le site de l'entreprise, dans les courriels destinés aux managers, aux militants référents et aux coordinateurs, dans les communications filmées et les articles publiés en Intranet. Pour autant, il faut retenir que ces déclinaisons sont dirigées envers les salariés, même si dans certains cas, les militants peuvent être également concernés. Par ailleurs, l'ensemble de ces dispositifs managériaux est encadré par les textes législatifs du Code du Travail, suivi et validé par les organisations représentatives du personnel et discuté par les acteurs salariés de l'entreprise, selon les modalités proposées. Ils ne concernent, dans leur conception, leur élaboration, leur déploiement et leur cible, que les salariés.

5.3.2 Collecte et analyse des données

Le conseil d'administration de la MAIF, après avoir validé le plan stratégique 2014-2018, intitulé « Audace de la Confiance », remet à la direction générale le soin de mettre en œuvre

46 L'auteur de l'article est mandataire du conseil d'administration MAIF depuis 1999, coordinateur régional des équipes militantes en Rhône-Alpes depuis 2013.

les solutions qui permettent d'en atteindre les objectifs. Le management par la confiance des salariés est une de ces solutions choisies par la direction générale. La direction de l'entreprise n'ignore pas la place qu'occupent les mandataires du conseil d'administration, sociétaires mandatés par le conseil d'administration, sur le plan opérationnel. Non-salariés, ils sont sous la responsabilité directe du conseil d'administration et n'ont aucun lien fonctionnel avec la structure salariée. Nonobstant cet obstacle légal, la direction générale connaît bien la structure militante et peut envisager sa participation informelle *a minima*.

C'est pourquoi, nous pouvons, dans un premier temps, explorer le postulat initial d'engagement des militants, souhaité par la direction de l'entreprise, dans la mise en place du management par la confiance des salariés. Nous analysons l'ensemble des documents publiés sur la plateforme du portail Intranet MAIF intitulée « Plan Stratégique en Action ». Ce portail est réservé aux huit cents managers ainsi qu'à certains des mandataires du conseil d'administration, les militants « référents », chargés de coordonner les activités militantes au niveau local et les militants « coordinateurs », garants de l'activité militante régionale. L'ensemble de ces documents ou éléments ont, par ailleurs, permis de mieux comprendre la nature des dispositifs activés au sein de ce nouveau mode de management.

Les documents étudiés concernent le sujet du management par la confiance et sont de plusieurs natures : des séminaires avec des conférences orales et des réunions, des documents écrits généralistes (livrets, fiches techniques, diaporamas, vidéos, affiches), des courriels. La première colonne nous indique la nature des documents, des manifestations ou des réunions (documentées) déployés, et, la suivante, le nombre de documents, de même nature, accessibles. Nous rappelons, pour la bonne compréhension du tableau, que le coordinateur régional (CR) est garant de l'activité militante d'une région, que le référent de mission (RM) suit une mission militante particulière au niveau régional, que le référent de pôle (RP) pilote une équipe locale de militants. Les militants sans mission spécifique de suivi sont souvent désignés par l'acronyme MCA (mandataires du conseil d'administration).

Ces documents sont liés au Plan Stratégique intitulé « Audace de la Confiance » (*cf*. Tableau 15).

Tableau 15 – Documents accessibles aux mandataires dans la mise en place du management par la confiance des salariés

		Mandataires agréés avant 2018			
	Nombre	CR	RM	RP	MCA
Séminaire de lancement 2 et 3 décembre 2014	1	x			
Séminaire point d'étape 2 et 3 décembre 2015	1	x			
Diaporamas	3	x	x	x	
Livrets explicatifs	10	x	x	x	
Fiches techniques	68	x	x	x	
Vidéos	23	x	x	x	
Courriels spécifiques du Président, du DG	2	x	x	x	x
Courriels spécifiques Confiance ou OSER	20	x		x	
Affiches	5	x	x	x	x
Réunions spécifiques Confiance ou OSER	2	x		x	x

L'analyse porte sur les documents internes, créés et diffusés par l'entreprise afin de faciliter la mise en place du management par la confiance des salariés. Les salariés de la MAIF ont accès à tous ces documents mais seuls les managers, à l'instar des coordinateurs régionaux, ont participé aux deux séminaires. Les MCA, agréés à partir de 2018, n'ont pas été destinataires de ces documents.

Dans un second temps, nous utilisons une méthodologie quantitative par sondage qui a permis d'interroger, à l'aide d'un questionnaire fourni en annexe 4, 112 militants (sur 181 contactés) ayant reçu l'agrément avant 2018 (des militants que nous appellerons « expérimentés ») et 15 militants nouvellement arrivés, n'ayant reçu leur agrément qu'en 2018 et n'ayant pas participé à la phase de mise en place du management par la confiance des salariés, soit un total de 127 répondants sur 181 initialement ciblés. L'échantillon des militants nouvellement arrivés constitue, en quelque sorte pour nous, un groupe dit de « contrôle » dans le cadre du test de notre hypothèse concernant l'impact positif de la mise en place d'un management par la

confiance des salariés sur l'implication des militants. Les données ont été analysées sous SPSS[47]. La structure de l'échantillon des militants effectivement interrogés est présentée dans le tableau 16 ci-dessous.

Tableau 16 - *Echantillon des militants ayant répondu (127 au total) issus de trois régions et occupant des rôles différents*

Rôles	
Coordinateur régional	3
Référent de mission	23
Référent de pôle	27
Mandataire du CA	74
TOTAL	127

Régions	
Centre - Normandie	30
Midi – Pyrénées - Limousin	37
Rhône - Alpes	60
TOTAL	127

Genres	
Homme	44
Femme	83
TOTAL	127

Année agrément	
Avant 2018	112
En 2018	15
TOTAL	127

Le questionnaire administré à cet échantillon comportait des questions dans les trois dimensions de l'implication, sur la façon dont étaient perçus les dispositifs de management par la confiance et sur des caractéristiques descriptives évoquées précédemment.

Plus précisément, le questionnaire utilisé pour mesurer l'implication des militants s'appuie sur l'échelle d'implication organisationnelle de Meyer *et al.* (1993) avec la traduction des énoncés anglais de Durrieu et Roussel (2002). Les énoncés ont été légèrement modifiés pour adapter l'instrument de mesure aux militants de l'organisation. Il comprend 18 items qui permettent d'évaluer l'implication affective, calculée et normative des militants interrogés. Il est complété par 3 items qui testent l'influence de l'organisation des militants sur leur implication et de 2 autres items pour évaluer l'impact des dispositifs qui déclinent, au niveau opérationnel, la mise en place du management par la confiance des salariés sur l'implication militante. Le questionnaire a été construit avec le logiciel Forms. Il a été envoyé, par l'intermédiaire de l'intranet de l'entreprise, à 181 militants répartis dans trois régions[48] après un pré test sur un groupe de 16 militants originaires d'une quatrième région.

47 Version 9.6.0.0.
48 Le quart des militants de la MAIF a été questionné. L'organisation militante MAIF comporte 12 régions.

Des informations complémentaires (genre, année de naissance, année d'agrément, fonction militante, autres formes de militantisme) ont été demandées aux militants (*cf.* Tableau 17).

Tableau 17 – Items du questionnaire

Implication affective	IAFF1	Je passerais bien volontiers le reste de ma vie militante à la MAIF.
	IAFF5	Je ressens vraiment les problèmes de la MAIF comme s'ils étaient les miens.
	IAFF9	Je ne me considère pas comme un « membre de la famille » à la MAIF.
	IAFF11	Je ne me sens pas « affectivement » attaché à la MAIF.
	IAFF15	La MAIF a pour moi beaucoup de signification personnelle.
	IAFF19	Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à la MAIF.
Implication calculée	ICALC3	Il serait très difficile pour moi de quitter la MAIF en ce moment même si je le voulais.
	ICALC6	Beaucoup trop de choses seraient dérangées dans ma vie si je décidais de quitter la MAIF maintenant.
	ICALC10	En ce moment rester à la MAIF est une situation qui relève autant de la nécessité que du désir.
	ICALC13	Je pense avoir trop peu de possibilités de militer autrement pour envisager de quitter la MAIF.
	ICALC17	Une des conséquences négatives de mon départ de la MAIF serait le manque d'alternative militante possible.
	ICALC20	Si je n'avais pas tant donné de moi-même à la MAIF j'aurais pu envisager de militer ailleurs.
Implication normative	INORM4	Je ne ressens aucune obligation de militer à la MAIF.
	INORM8	Même si c'était à mon avantage je ne me sentirais pas le droit de quitter la MAIF maintenant.
	INORM14	J'éprouverais de la culpabilité si je quittais la MAIF.
	INORM18	La MAIF mérite ma loyauté.
	INORM21	Je ne quitte pas la MAIF pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie.
	INORM23	Je dois beaucoup à la MAIF.
Dispositifs opérationnels	DIS-POS	De nouveaux dispositifs de management des salariés renforcent positivement mon implication militante à la MAIF.
	DIS-NEG	De nouveaux dispositifs de management des salariés influencent négativement mon implication militante à la MAIF.
Organisation militante	ORGA2	Je me sens plus engagé envers la MAIF depuis que je peux m'organiser sans contrainte de temps.

	ORGA12	L'organisation régionale militante ne facilite pas mon implication.
	ORGA22	Une organisation collective du temps militant est nécessaire pour mon implication militante à la MAIF.

Echelle d'implication organisationnelle de Meyer *et al.* (1993), traduction de Durrieu et Roussel (2002), adaptée par nos soins, et pré-testée.

Le nombre de réponses s'est élevé à 127, soit un taux de retour de 70 % des questionnaires adressés. On constate que le taux de réponse atteint 86 % dans la région où le chercheur effectue ses missions de mandataire du conseil d'administration ce qui peut constituer un biais. Sur ces 127 personnes, 112 ont reçu un agrément avant 2018 et 15 sont de nouveaux arrivants – soit des militants, qui ont reçu un agrément en 2018 et qui n'ont donc pas connu l'étape de mise en place du management par la confiance des salariés.

5.4 Résultats

5.4.1 Exploration du degré d'engagement souhaité et réel dans la mise en place du management par la confiance des salariés : une étude qualitative

L'analyse de l'ensemble des documents, consistant à repérer la place des militants dans la mise en place de l'innovation managériale, nous permet d'évaluer le degré d'engagement des militants dans la mise en place d'un management par la confiance en fonction des processus engagés et des missions militantes occupées. Outre le fait que les deux premiers séminaires de lancement du Plan Stratégique ont été organisés, non seulement à destination des managers mais aussi des militants coordinateurs, tous les documents relatifs aux réunions consacrées, par les dirigeants de l'entreprise, au déploiement du management par la confiance des salariés, sont disponibles sur l'Intranet de l'entreprise et accessibles aux militants coordinateurs et aux référents. Pas moins d'une vingtaine de courriels ont été adressés directement aux militants coordinateurs ou aux référents par les instances de gouvernance de l'entreprise (direction, présidence, conseil d'administration) afin d'intégrer les équipes militantes dans les processus managériaux de mise en place d'un management par la confiance des salariés.

Il y a donc bien une volonté de la part de la direction d'engager les militants dans la mise en place d'un management par la confiance des salariés. En témoignent aussi le nombre élevé et la variété importante des ressources partagées volontairement par la gouvernance avec les militants à ce sujet.

Les résultats de nos analyses des documents accessibles aux militants, renforcés par notre participation à la mise en place du nouveau dispositif de management et étayés par nos échanges avec différents acteurs de l'organisation (administrateurs, managers, mandataires, conseillers), montrent un niveau d'engagement des militants souhaité par l'entreprise mais qui est corrélé aux missions spécifiques qui leur sont confiées. Le mandataire du conseil d'administration, qui n'a pas de mission particulière de suivi ou d'accompagnement d'autres militants, est informé et peut s'impliquer selon les modalités proposées, l'engagement souhaité est donc faible. Le référent de mission ou de pôle militant, en charge d'un groupe de militants, reçoit plus d'informations et doit s'impliquer dans certaines modalités prédéfinies, l'engagement attendu est plus significatif. Le coordinateur, quant à lui, informé de tout, assiste aux réunions de lancement et a l'obligation de veiller, au niveau régional, au respect des dispositifs déployés et à l'implication des militants lorsqu'elle est requise, l'engagement souhaité est réel (présences aux séminaires, participation à des réunions…).

Finalement, il apparait que si les militants sont informés et associés, leur engagement est limité de manière formelle, selon leur rôle, par le déploiement d'un management par la confiance qui vise finalement uniquement la structure salariée[49]. Les militants sont donc engagés de manière informelle dans ce déploiement et à des niveaux différents selon leurs missions. On peut suggérer deux raisons qui expliquent cette demande d'engagement relativement limité, *in fine*, de la part de la direction.

Les dirigeants salariés ne pilotent pas la structure militante et ne peuvent pas l'intégrer, de manière formelle, dans leur dispositif de déploiement d'un nouveau mode de management. Le cadre légal, imposé par le Code du Travail, qui règle la mise en place d'un management par la confiance des salariés, ne concernent pas les militants, sociétaires « mandataires du conseil d'administration », et le droit ne permet pas leur présence formelle, sauf à la marge. Pourtant,

49 Jusqu'en 2010 les militants « correspondants départementaux » (ancienne dénomination des référents de pôle) étaient les supérieurs hiérarchiques des managers de proximité.

les militants sont présents quotidiennement auprès des salariés du réseau. De plus, les membres de l'équipe dirigeante de la MAIF, administrateurs et équipe de direction, qui engagent l'organisation dans le déploiement d'une innovation managériale, savent qu'ils vont rencontrer des difficultés, des oppositions, des freins. Ils attendent donc des militants un engagement mais *a minima*. Dit autrement, ils attendent des militants au moins une neutralité envers les nouveaux dispositifs managériaux qui ne manquent pas de susciter des interrogations de la part des salariés avec lesquels les militants sont, quotidiennement, en contact. L'engagement souhaité est, lui aussi corrélé aux missions respectives des militants (coordinateur, référent). Bien entendu, les dirigeants espèrent, au-delà d'un minimum, un engagement des militants qui facilite, de manière informelle, l'innovation managériale. Notre recherche nous permet, compte tenu des documents étudiés (comptes-rendus des réunions régionales d'information, échanges avec les acteurs salariés et militants, suivi du déploiement des dispositifs), de confirmer que des militants se sont engagés, a *minima*, et de manière proportionnée à leurs missions respectives, mais ne nous permet pas de confirmer un engagement qui irait au-delà de celui attendu.

On pourrait s'attendre dès lors à ce que cet engagement relativement limité dans le déploiement de ce nouveau mode de management à destination des salariés ait un effet neutre voire négatif sur l'implication des militants, ce qui contredirait notre hypothèse initiale.

Au-delà de ces premiers résultats, l'étude exploratoire nous a permis d'identifier les principaux dispositifs mis en place à destination des salariés dans le cadre du management par la confiance, car mentionnés dans les documents et ayant fait l'objet d'échanges entre les acteurs. Nous les présentons dans le tableau 18.

Tableau 18 – Dispositifs mis en place envers les salariés dans le cadre du management par la confiance des salariés

Dispositifs	Nature du dispositif	Lien avec le Management par la confiance
Télétravail (DIS_TEL)	Les techniciens ont la possibilité de travailler à partir de chez eux selon des modalités techniques bien définies	Travail à domicile sans manager direct présent. Souplesse et travail d'équipe renforcé (la distance oblige à créer les liens)
Marges de manœuvre (DIS_MARG)	Les techniciens peuvent aménager la gestion finale d'un dossier en tenant compte de la situation du sociétaire.	Contrainte assouplie du respect de la règle selon la propre analyse du dossier par le technicien.
Droit à l'erreur (DIS_DA)	Les techniciens ne sont pas sanctionnés en cas d'erreur.	On peut parler de ses erreurs sans crainte d'une sanction ou d 'un reproche.
Auto-positionnement (DIS_AUTO)	Les techniciens se positionnent, en heure et en rôle en concertation avec le reste de l'équipe mais ce n'est pas planifié par le manager a priori	Travail d'équipe qui tient compte des individus capables de s'organiser.
Gestion de la fin de carrière (DIS_CAR)	Dispositif qui permet d'accompagner les techniciens proches de la retraite et l'embauche de plus de jeunes techniciens en contrepartie.	Prise en compte des compétences de transfert de connaissance des anciens vers les nouveaux.
Ouverture le samedi (DIS_SAM)	En fonction de l'implantation de la délégation ouverture le samedi décidé en concertation avec les techniciens (horaires, objectifs).	Travail adapté aux situations locales. Toutes les délégations n'ouvrent pas le samedi. Les horaires varient. Les activités s'adaptent au besoin locaL.

Ces divers dispositifs ont fait l'objet de questions précises dans le cadre de l'étude quantitative.

5.4.2 Analyse de l'impact de la mise en place d'un management par la confiance des salariés sur l'implication des militants : résultats d'une enquête réalisée auprès de 181 militants en 2018

Nous présentons tout d'abord une analyse de l'échelle d'implication de Meyer, Allen et Smith (1993) appliquée aux données collectées dans notre étude, avant de fournir divers éléments de résultats quant à l'impact des dispositifs mis en place dans le cadre du management par la confiance des salariés sur l'implication militante, de manière globale puis sur chacune des composantes de l'échelle d'implication militante ainsi obtenue.

Echelle d'implication organisationnelle des militants : une implication avant tout affective

Une analyse de factorisation en composantes principales sur les variables qui définissent l'implication organisationnelle, avec application d'une rotation orthogonale Varimax, montre, initialement, trois axes factoriels qui représentent 58,618 % de l'information (30,78 pour la composante 1, 17,38 pour la composante 2, et 10,453 pour la composante 3), avec un Kmo de 0,723 significatif à 0,000[50].

[50] *Cf.* Annexe 5 pour des exemples de résultats d'analyse.

Le tableau 19 présente la matrice des composantes de l'échelle en trois facteurs. Cette échelle a une cohérence interne - alpha de Cronbach de 0,716 - ce qui lui confère une bonne fiabilité.

Tableau 19– Matrice des composantes de l'échelle d'implication organisationnelle des militants MAIF échelle en trois facteurs

Items	Intitulé des items	Composantes		
		1	**2**	**3**
INORM23	Je dois beaucoup à la MAIF	0,755		
IAFF15	La MAIF a pour moi beaucoup de signification personnelle	0,687		
IAFF5	Je ressens vraiment les problèmes de la MAIF comme s'ils étaient les miens	0,679		
INORM18	La MAIF mérite ma loyauté	0,670		
IAFF1	Je passerais bien volontiers le reste de ma vie militante à la MAIF	0,601		
ICALC3	**Il serait très difficile pour moi de quitter la MAIF**		**0,832**	
ICALC6	**Beaucoup trop de choses seraient dérangées si je quittais la MAIF**		**0,812**	
INORM21	**Je ne quitte pas la MAIF car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie**			**0,805**
ICALC17	**Une des conséquences négatives de mon départ à la MAIF serait le manque d'alternatives possibles**			**0,655**
INORM8	**Même si c'était à mon avantage je ne me sentirais pas le droit de quitter la MAIF maintenant**			**0,599**

Méthode d'extraction : analyse en composantes principales
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser

L'analyse de l'échelle nous montre que nous ne retrouvons pas complètement, dans le cadre de la MAIF, les trois dimensions de l'engagement de Meyer *et al.* (1993). Cependant, les trois

composantes obtenues n'en sont pas éloignées. La première relève plutôt d'une implication à dominante affective. Les éléments de l'échelle d'implication normative initiale, items (INORM18) et (INORM23) de la composante 1 sur le cas de la MAIF, sont, en effet, des items dont la signification, pour des militants qui sont présents en dehors de tout contrat, n'est pas éloignée d'une implication affective : « Je dois beaucoup à la MAIF », item (INORM23), « la MAIF mérite ma loyauté », item (INORM18), « je ne me sentirais pas le droit de quitter la MAIF », item (INORM8), sont des phrases qui, dans cette situation militante, expriment un fort degré d'attachement à l'organisation qui les mandate.

La composante 2 à dimension calculée, montre que l'implication des militants, avec toutes les contraintes organisationnelles personnelles qu'elle crée, est telle qu'il serait difficile pour eux de quitter la MAIF. Les items (ICALC3) et (ICALC6), éléments de l'échelle d'implication calculée, « il serait très difficile pour moi de quitter la MAIF » et « beaucoup trop de choses seraient dérangées dans ma vie si je décidais de quitter la MAIF » sont révélateurs de ces difficultés.

La composante 3 est à dominante normative mais elle intègre un item calculé (ICALC17) « Une des conséquences négatives de mon départ à la MAIF serait le manque d'alternatives possibles ». Elle semble relever d'une norme personnelle dont se dote également le militant en fonction de ce qu'il pourrait réaliser comme action militante ailleurs. Dit autrement, cela correspond au fait que l'objet de militantisme correspond à ce que les militants considèrent comme juste selon leurs propres critères : ils se « battent » pour un objet précis.

Au total, deux grandes dimensions composent l'échelle d'implication militante : la dimension affective, composante 1, et la dimension calculée, composante 2, qui restituent à elles deux plus de 48% de la variance expliquée (sur 58% au total).

Si on force l'analyse factorielle en deux dimensions, on obtient l'échelle suivante présentée dans le tableau 20 qui montre que l'on peut opposer la dimension affective (30% de la variance expliquée) aux dimensions calculée & normative (17% de la variance expliquée).

Tableau 20 – Matrice des composantes de l'échelle d'implication organisationnelle des militants MAIF échelle en deux facteurs

Items	Intitulé des items	**Composante 1 Implication affective**	**Composante 2 Implication normative et calculée**
INORM23	Je dois beaucoup à la MAIF	0,769	
IAFF15	La MAIF a pour moi beaucoup de signification personnelle	0,684	
IAFF5	Je ressens vraiment les problèmes de la MAIF comme s'ils étaient les miens	0,666	
INORM18	La MAIF mérite ma loyauté	0,667	
IAFF1	Je passerais bien volontiers le reste de ma vie militante à la MAIF	0,592	
ICALC3	**Il serait très difficile pour moi de quitter la MAIF**		**0,704**
ICALC6	**Beaucoup trop de choses seraient dérangées si je quittais la MAIF**		**0,652**
INORM21	**Je ne quitte pas la MAIF car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie**		**0,607**
ICALC17	**Une des conséquences négatives de mon départ à la MAIF serait le manque d'alternatives possibles**		**0,508**
INORM8	**Même si c'était à mon avantage je ne me sentirais pas le droit de quitter la MAIF maintenant**		**0,765**

Au total, la principale dimension de l'échelle d'implication des militants de la MAIF est une

dimension affective, les dimensions calculée et normative apparaissant moins importantes. Un tel poids de la dimension affective dans l'échelle d'implication peut s'expliquer aisément par un attachement profond des militants à « leur » organisation.

Si on analyse cette échelle d'implication en deux facteurs, ainsi obtenue, en fonction du rôle des militants[51], on voit que le rôle joué par les militants explique des différences significatives en matière d'implication affective (l'implication affective est en moyenne plus importante pour les référents que les autres rôles). Cette différence peut être expliquée, premièrement, par un très faible nombre, trois, de coordinateurs testés qui rend la comparaison moins significative et, deuxièmement, par la nature des missions affectées aux référents, plus proches d'un plus grand nombre de salariés, par rapport à celles dévolues aux MCA. Le rôle n'a pas d'influence sur l'implication normative ou calculée.

En revanche il n'y a pas de différence significative en matière d'implication selon les régions.
Nous allons désormais analyser les effets des dispositifs sur l'implication globale de deux manières grâce à l'analyse directe de deux questions posées quant à l'influence sur l'implication de chaque dispositif (sans distinction de composante[52])). Nous avons également procédé à une factorisation sur les dimensions en un facteur pour obtenir un score global d'implication militante. Nous analysons ensuite ces effets sur chacune de ces deux composantes (affective d'une part et calculée & normative d'autre part) en choisissant de retenir l'échelle, en deux facteurs, plus aisée à interpréter.

Analyse des effets des dispositifs du management par la confiance des salariés sur l'implication des militants

Pour 92,9 % des militants « expérimentés », il y a eu au moins un dispositif du management par la confiance des salariés qui a eu une influence globale positive sur son implication et pour 23,2% de ces militants, il y en a eu au moins un qui a eu un effet négatif. Il n'y a donc pas de neutralité complète des dispositifs liés au management par la confiance sur l'implication militante même si les militants ont été peu engagés dans sa mise en place.

51 ANOVA sur les deux facteurs en fonction du rôle des militants.
52 Deux questions étaient posées dans le questionnaire : 1) quels sont les dispositifs qui ont eu un effet positif sur votre implication militante et 2) quels sont les dispositifs qui ont eu un effet négatif sur votre implication. Nous avons croisé les réponses à ces questions pour analyser les effets positifs et négatifs de chacun de ces dispositifs intégrés dans le programme du management par la confiance.

Si l'on considère le groupe des militants non expérimentés (agrément en 2018) comme un groupe de contrôle qui n'a pas subi la mise en place du management par la confiance entre 2016 et 2018) et que l'on compare les effets des dispositifs entre ces militants « récemment arrivés » et les plus expérimentés, il y a une différence significative et positive en faveur des militants expérimentés, ayant connu la mise en place du management par la confiance, en matière d'implication affective au seuil de 10%. Dès lors, il semble que « toutes choses égales par ailleurs » et dans l'hypothèse où le mode de recrutement des militants n'ait pas changé, il apparaît que la mise en place du management par la confiance des salariés a eu un impact significatif et positif sur l'implication militante dans sa composante affective. Dès lors notre hypothèse théorique est partiellement validée. Nous allons préciser désormais l'effet de chacun des dispositifs déployés au sein du management par la confiance.

Premièrement, les dispositifs la « marge de manœuvre » et le « droit à l'erreur » sont globalement perçus comme ayant un effet positif sur leur implication sans qu'il y ait d'effet significatif sur l'une ou l'autre des composantes de l'implication, tandis que l' « ouverture le samedi » a un effet significatif sur la composante affective[53] et est perçu négativement. Certains dispositifs tels que « l'autopositionnement », la « gestion de fin de carrière » et le « télétravail » n'ont pas en revanche réellement et significativement d'effet sur l'implication globale ni sur les composantes de l'implication. En conséquence, certains dispositifs auraient plus d'effet que d'autres sur l'implication des militants en particulier « la marge de manœuvre » et le « droit à l'erreur » (effets positifs sur l'implication militante) et « l'ouverture le samedi » (effet négatif sur l'implication militante). Les deux premiers appliquent aux salariés des dispositifs de management qui augmentent leur liberté d'actions, ce qui satisfait les porteurs de la logique d'utilité sociale. Le dernier dispositif, qui donne de la souplesse aux activités des salariés en allongeant l'amplitude de leurs présences possibles au travail compensée par des avantages financiers ou des facilités d'organisation personnelle, est perçu par les militants comme une augmentation de l'amplitude de leur propre militantisme, car ils ne peuvent pas envisager d'être systématiquement absents lorsque les points de contact sont ouverts aux sociétaires.

Deuxièmement**,** plus le nombre de dispositifs perçus par les militants (négativement ou

53 Seul l'effet du dispositif « ouverture le samedi » est significatif sur l'implication et essentiellement sur la composante affective de l'implication**.**

positivement) augmente, plus cela joue, de manière significative et positive, sur l'implication affective : l'implication affective est donc très sensible à la largeur ou l'ampleur prise par le management par la confiance (au nombre de dispositifs) quelle que soit la façon ensuite dont les militants expérimentés en perçoivent l'effet (positif ou négatif). De fait, les militants sont quotidiennement très proches des salariés, et plus ils prennent conscience de l'impact, qu'il soit positif ou négatif, des dispositifs de management mobilisés, plus leur attachement à l'organisation en est renforcé. C'est en revanche le nombre de dispositifs perçus négativement qui joue sur l'implication normative et calculée (F2) (plus le nombre de dispositifs perçus négativement augmente, plus cela augmente l'implication calculée et normative) ce qui n'est pas le cas pour les dispositifs perçus positivement. Des militants peuvent avoir des sensibilités différentes de ce qu'attendent les dirigeants et considérer que les dispositifs mobilisés ont un impact plutôt négatif sur leur propre militantisme. Certains peuvent considérer, par exemple, que les « marges de manœuvre » laissées aux salariés privent les militants d'une modalité de contact avec les sociétaires qui leur appartenait jusqu'à présent. D'autres peuvent penser que le « droit à l'erreur » accordé à tous est « une licence pour faire n'importe quoi ». Leur implication calculée et normative en est d'autant plus sollicitée puisque l'organisation semble plus ou moins les trahir.

Il n'y a pas de différence significative du rôle (mandataire, coordinateur ou référent) des militants expérimentés en matière d'effets d'implication des dispositifs de management par la confiance, sauf pour le « droit à l'erreur des salariés ». Pour ce dernier dispositif, si tous perçoivent un effet positif sur leur implication globalement, cela est plus marqué pour les militants référents, qui sont beaucoup plus souvent en relation, par leurs missions, avec les salariés, managers de proximité ou conseillers et qui sont, sans doute, plus sensibles à ce qui touche au quotidien des salariés.

C'est donc la composante affective de l'implication qui est influencée par le management par la confiance des salariés ; elle en sort renforcée surtout quand ce programme est perçu comme mobilisant un nombre important de dispositifs. Globalement ce sont les dispositifs « marge de manœuvre » et « droit à l'erreur » qui ont les effets les plus positifs sur l'implication militante, tandis que « l'ouverture le samedi » a lui un effet significatif et négatif sur la composante affective de l'implication militante.

5.5 Discussion et conclusion

Si les militants ont été informés du management par la confiance des salariés et relativement associés au processus, sans qu'ils soient réellement, formellement ou informellement, engagés dans son déploiement (sans qu'ils y jouent un rôle clé), on peut constater que ce déploiement a pu renforcer leur implication affective, la composante la plus importante, notamment à travers des dispositifs tels que « le droit à l'erreur » ou les « marges de manœuvre » appliqués aux salariés. Notre hypothèse théorique selon laquelle le management par la confiance entrainerait une augmentation de l'implication des militants est donc validée. Les outils de gestion déployés à l'occasion de la mise en place du management par la confiance ne sont donc pas comme l'ont bien souligné Cousineau et Damart (2017 : p. 20) *« réductibles à leur substrat technique* » mais peuvent jouer sur l'engagement et l'implication des militants ».

Ainsi, les militants semblent valider le projet de mise en place d'un management par la confiance. Il n'y a pas de contradiction apparente globalement entre l'intérêt du projet de management par la confiance initié par l'organisation et les valeurs des militants. La plus grande réticence en revanche s'exprime envers le dispositif « ouverture le samedi », un dispositif opérationnel qui remet en cause le fondement même de l'engagement des militants. Il est vrai que c'est le dispositif managérial qui impacte beaucoup les militants et le temps qu'ils consacrent à militer. L'ouverture de certains points de contact avec les sociétaires le samedi matin, même si elle est limitée à des rendez-vous qualifiés et qu'elle ne nécessite pas une ouverture à tout public, provoque la question de la présence militante analogue et inquiète les militants car, contrairement aux salariés qui y trouve des contreparties, cette ouverture du samedi augmente, sur la semaine, le temps de présence militante locale.

Il serait en outre utile de comprendre les raisons qui ont poussé 54 militants à ne pas répondre à notre questionnaire. Cela peut être par manque de temps ou ces non-répondants sont-ils justement des adversaires au projet ?

Si on analyse plus avant désormais les deux dispositifs déployés dans le cadre du management par la confiance qui ont le plus d'effet sur l'implication, « le droit à l'erreur » et « la marge de

manœuvre », on peut constater que ces deux dispositifs sont ceux qui étaient réservés jusqu'alors aux militants et qui reposent fortement sur les valeurs singulières propres aux militants de la MAIF. Ces deux dispositifs définissent une véritable philosophie managériale, la confiance que la direction peut accorder à l'action, au jugement et à l'interprétation d'abord aux militants et, depuis 2016, aux salariés. L'effet positif d'une telle extension voulue par la direction et en quelque sorte validée par les militants, puisque leur implication affective s'en trouve renforcée ; suggère que les deux populations se dotent d'une identité commune qui permet une plus grande compatibilité des logiques économique et sociale. En poussant ses deux populations, militants et salariés, à partager les mêmes valeurs, on pourrait dire la même « façon de travailler » et le même degré de confiance, la MAIF semble, au-delà d'une simple recherche de compatibilité entre logiques plurielles, chercher à les fusionner dans une logique ou philosophie qui lui est propre, bien exprimée dans les propos tenus par le directeur général de la MAIF, Pascal Demurger, reposant sur les concepts « d'épanouissement personnel » et « de confiance partagée ». Cette philosophie est en lien direct avec l'ADN de cette organisation de l'économie sociale qu'est la MAIF à savoir engagement, implication, et depuis peu épanouissement personnel de chacun et confiance partagée. Or, à travers cet ADN on retrouve les éléments constitutifs « d'un mieux-être commun » aujourd'hui défendu par la MAIF.

Héritière des mouvements mutualistes, engagée dans l'économie sociale et solidaire, la MAIF a toujours voulu montrer qu'elle pouvait gérer les tensions entre une logique économique, indispensable à sa survie, et une logique sociale, sociétale et environnementale, constitutive des valeurs auxquelles elle se rattache. Les dirigeants actuels semblent proposer autre manière de penser l'organisation. Inspirés par les caractéristiques des sociétés à objet social étendu (Hatchuel et Segrestin, 2018), favorables à l'adoption d'un statut de société à mission, ils envisagent l'entreprise à travers une nouvelle logique intégrative de « mieux-être commun ». Manager les salariés par la confiance c'est vouloir faire un pas vers un mieux-être social. Impliquer les militants, qui sont statutairement des sociétaires que le conseil d'administration mandate, dans la mise en place de ce management c'est vouloir décliner un mieux-être sociétal. Déployer cette innovation managériale sans sacrifier l'efficacité économique c'est vouloir faire émerger un mieux-être économique, social et sociétal commun à plusieurs parties prenantes, dirigeants, salariés, militants et sociétaires.

Ce travail encore exploratoire mériterait d'être comparé avec d'autres cas d'entreprises ayant fait le choix du management par la confiance et étant composées de populations distinctes, ce qui est le cas, par exemple, d'Air France-KLM avec les pilotes et le personnel navigant et au sol. Cela serait intéressant de tester si le développement de dispositifs caractéristiques de ce management sur une des populations impacte l'implication des autres acteurs. S'agissant d'organisations hybrides, ce travail pourrait être également conduit au sein des universités, où le management de la population des administratifs diffère de celui des enseignants-chercheurs par exemple. Pour conclure, nous voulons rappeler que le management par la confiance auprès des salariés au sein de la MAIF en reste encore au début. Il serait nécessaire de suivre l'évolution de ce cas pour apprécier si l'identité commune perdure, et comment la MAIF y parvient, mais aussi pour observer si les deux populations d'acteurs continuent à être engagées d'une manière conjointe dans les missions d'utilité sociale.

5.6 Mise en perspectives des résultats de l'essai 3

Nos résultats du troisième essai montrent que, de manière globale, l'implication des militants d'une organisation hybride de l'économie sociale est affectée positivement par la mise en place d'un management par la confiance des salariés. De manière plus précise, nous constatons qui si certains dispositifs managériaux, amplifient les effets de la mise en place de ce type de management des salariés sur l'implication des militants, d'autres dispositifs ont des effets plus nuancés et impactent moins positivement l'implication militante.

Notre recherche est l'occasion de décrire une situation peu courante dans les organisations : le déploiement d'un management par la confiance d'une population d'acteurs, en charge de la logique économique, qui s'inspire ou s'appuie sur des valeurs issues de la logique d'utilité sociale. Non seulement, cela se fait, dans le but, exprimé clairement dans le plan stratégique 2014-2018, de faciliter l'atteinte des objectifs de performance économique, dans le respect des valeurs de la logique d'utilité sociale que l'organisation poursuit, mais, de plus, cela se fait en renforçant l'implication des acteurs, porteurs de la logique d'utilité sociale qui y voient un renforcement de leur logique. Notre recherche montre ainsi que les logiques se renforcent mutuellement au bénéfice de l'organisation et de la satisfaction de ses acteurs.

Le déploiement d'un dispositif particulier de management des salariés n'est qu'un élément dans la déclinaison opérationnelle du plan stratégique 2014-2018, symbolisé par un tryptique, épanouissement des acteurs – satisfaction des sociétaires – performance de l'entreprise. Il constitue, ce que nous avons constaté au cours de notre recherche, un jalon vers un projet politique de société à mission qui se traduit, dans un premier temps, dans le plan stratégique 2019-2022, par la publication de la raison d'être de l'organisation, « *Convaincus que seule une attention sincère portée à l'autre et au monde permet de garantir un réel mieux commun, nous la plaçons au cœur de chacun de nos engagements et de chacune de nos actions. C'est notre raison d'être* ». L'étape suivante sera d'obtenir la qualité d'entreprise à mission, encadrée par la loi PACTE d'avril 2019. Avec l'intention affichée d'en faire un modèle vertueux : *« Un projet pour 2020 qui permettrait à la MAIF d'initier un modèle d'entreprise engagée, au bénéfice de tous ; un modèle ayant vocation à rayonner largement dans le monde*

économique. Ce mouvement aura un impact réel si un grand nombre d'entreprises se lancent dans cette voie ». Le projet n'est pas limité à l'organisation et ses ambitions sont clairement politiques, au sens de l'implication de l'organisation dans la vie de la cité.

6 Discussion générale

Nous avons entamé cette recherche afin de comprendre comment des organisations hybrides (Battilana et Dorado, 2010) de l'économie sociale, concilient des logiques qui peuvent paraître contradictoires, logique économique et logique d'utilité sociale, qu'elles doivent articuler et qui peuvent être sources de tensions (Besharov et Smith, 2014). Notre terrain de recherche spécifique, la MAIF, société d'assurance mutuelle, nous a procuré les opportunités de recherche adaptées à notre questionnement.

Notre recherche est organisée autour de trois essais qui analysent, indépendamment les uns des autres, plusieurs dispositifs organisationnels, de gestion ou de gouvernance, dont les déploiements respectifs ont un effet sur la performance économique et la performance d'utilité sociale que certaines organisations se fixent comme objectifs à atteindre simultanément et qui auraient pu susciter des conflits ou des tensions nouvelles entre les logiques. Dans ce but sont étudiés (1) des populations aux statuts divers qui composent l'organisation, porteuses d'une ou plusieurs logiques, (2) des outils de gestion, (3) différents dispositifs d'accompagnement ou de management et (4) des mécanismes de gouvernance des organisations. Ces éléments sont questionnés afin d'en analyser l'impact sur la façon dont l'organisation concilie ses logiques plurielles. En résumé, nos résultats apportent un éclairage sur la manière dont des outils de gestion spécifiques influencent l'articulation de différentes logiques et peuvent accompagner une structure militante dans sa poursuite d'objectifs d'utilité sociale et légitimer, en interne, son action. Ils montrent, également, l'impact relatif des nouvelles contraintes législatives et règlementaires sur la gouvernance des sociétés d'assurance mutuelles et, en conséquence, sur les tensions entre les logiques qu'elles poursuivent simultanément. Ils font, aussi, émerger les liens forts qui existent entre les populations différentes, porteuses de logiques différentes au sein d'une même organisation, lorsqu'on intervient sur leur type de management respectif. On voit également que ces complémentarités sont permises par la mise en place d'autres leviers managériaux, tels que la création d'espace de discussion ou d'espaces collaboratifs (essai 1), l'activation d'acteurs influant permettant de préserver la spécificité de ces organisations même soumises à de très fortes contraintes règlementaires (essai 2). Ces leviers permettent l'articulation voire la recherche de synergies entre les logiques plurielles dans l'organisation hybride.

Nous avons commencé notre recherche en 2015, en nous intéressant à la mise en place, en 2008-

2009, d'un outil de gestion à destination d'une population de non-salariés d'une organisation hybride de l'économie sociale. Nous pouvons, alors, nous appuyer sur le modèle des organisations hybrides de Besharov et Smith (2014) et constater, premièrement, que le type initial de l'organisation où se déroule notre recherche, la MAIF, correspond au type *aligned*. Ces auteurs le caractérisent par la présence de deux logiques, dans ce cas précis, une logique économique portée par des salariés, et une logique d'utilité sociale, portée par des militants, aux degrés de centralité - leur importance dans l'entreprise - et de complémentarité - leur facilité à se compléter - élevés. Deuxièmement, nous constatons que le déploiement d'un dispositif de gestion spécifique à une des populations renforce sa centralité propre sans amoindrir celle de l'autre logique. Leur complémentarité en est, également, renforcée par le gain de légitimité de la première devant la seconde. Les tensions ne sont pas augmentées et le modèle de Besharov et Smith (2014) demeure pertinent. Malgré tout, notre premier essai montre, déjà, que la question de l'adaptation d'un dispositif de gestion, déployé pour l'une des populations, à l'autre population est posée, par la réussite même du dispositif.

Notre deuxième essai apporte une vision complémentaire. Les contraintes législatives, fortement marquées par la recherche d'une performance économique, qui s'imposent à toutes les entreprises d'assurance ne semblent pas troubler les dirigeants d'une organisation hybride de l'économie sociale. Les tensions nouvelles nées des contraintes nouvelles de gouvernance sont intégrées et la logique d'utilité sociale reste présente, de manière très concrète, aux trois niveaux, stratégique, organisationnel et managérial. Le modèle de Besharov et Smith (2014) décrit encore avec précision la situation de la MAIF, organisation qui paraît toujours relever d'un type d'organisation hybride *aligned*, même si les tensions entre les logiques poursuivies simultanément ne semblent pas importantes aux yeux des dirigeants.

Notre recherche s'est poursuivie ensuite par l'analyse des effets de la mise en place d'un management par la confiance des salariés de la MAIF, porteurs exclusifs de la logique économique, sur l'implication et l'engagement des militants, en charge de la logique d'utilité sociale. Elle montre deux choses qui interpellent le modèle de Besharov et Smith (2014). Premièrement, elle montre que la logique économique peut importer des concepts et des dispositifs issus de la logique d'utilité sociale pour se renforcer, sans mettre en danger et avec l'approbation de cette dernière. Notre premier essai avait, déjà, illustré la situation inverse aux conséquences identiques, le renforcement de la logique d'utilité sociale par l'usage d'outils plutôt en usage dans la logique économique. Deuxièmement, elle ne met pas en évidence les tensions entre les logiques mais elle souligne la

complémentarité entre les logiques qui se renforcent mutuellement lorsque l'une s'empare de concepts et de dispositifs issus de l'autre.

De plus, le contexte dans lequel s'est déroulée notre recherche au cours de ces cinq années, montre que l'organisation ne se contente pas d'avoir mis en place un management par la confiance des salariés, exemple d'inclusion de la logique d'utilité sociale dans la logique économique, et d'avoir fourni les conditions pour outiller des militants, exemple d'inclusion de la logique économique dans la logique d'utilité sociale, mais qu'elle poursuit son travail de réflexion autour de l'avenir de sa structure militante qu'elle intègre dans une grande réflexion sur sa raison d'être destinée à toutes ses parties prenantes. Les logiques plurielles se fondent, à la MAIF, en une logique intégrative du « mieux-être commun » où, partant d'un paradigme des tensions on évolue au sein d'un paradigme des synergies.

Ainsi, nous proposons qu'un autre modèle soit développé afin de rendre compte des spécificités des organisations qui poursuivent une logique politique intégrative de « mieux-être commun ». Ce travail reste à faire.

Forts de ces résultats, nous souhaitons à présent développer trois points de discussion. Le premier aborde la question des relations qui s'établissent entre les acteurs au sein de ces organisations que ce soit par le biais de leurs statuts, de leurs appétences, de leurs compétences ou du fait des choix opérés par les organisations surtout au moment où certaines organisations s'interrogent sur les logiques que peuvent (sup)porter simultanément leur structure salariée. Le deuxième concerne l'évaluation de la performance, dans un premier temps, d'utilité sociale recherchée par les organisations hybrides de l'économie sociale et ses critères, que ce soit lorsqu'une des populations désire légitimer ses actions ou lorsque les dirigeants désirent communiquer sur leurs résultats sociétaux. Le troisième et dernier point vise à interroger le rôle que peuvent jouer les statuts des entreprises dans la démarche de poursuite d'une performance d'utilité sociale lorsque toutes les organisations affichent, de la même manière, leurs objectifs de performance sociétale et que ceux-ci ne sont pas intégrés dans la législation européenne, par exemple dans le secteur de l'assurance.

6.1 Quelle(s) population(s) spécifique(s) pour quelle(s) logique(s) poursuivie(s) ?

Notre premier point de discussion s'intéresse aux acteurs qui portent les logiques, parfois antagonistes, au sein des organisations hybrides. En effet, il apparaît important de, non seulement considérer la conciliation des logiques plurielles au plan stratégique, par le statut par exemple, mais aussi de la faire vivre au plan managérial. Deux cas, au moins, peuvent se présenter dans la situation des organisations hybrides de l'économie sociale : soit les logiques économique et d'utilité sociale sont portées par des populations différentes, c'était le cas de la MAIF, soit une seule population est en charge des deux logiques.

Dans le premier cas, illustré par la MAIF, la situation managériale est double : l'organisation doit gérer des salariés en charge, principalement, d'une performance économique et, en parallèle, gérer une population militante en charge, exclusivement, d'une performance d'utilité sociale. Deux populations, aux statuts différents, et aux objectifs également différenciés, se côtoient et se complètent. D'un côté, des salariés, régis pas le code du travail et managés en fonction des courants managériaux dominants du moment dans le secteur de l'assurance. De l'autre côté, des acteurs particuliers qu'on ne rencontre qu'au sein des mutuelles, les mandataires mutualistes[54]. La gestion globale et commune des deux populations est impossible légalement et règlementairement. Les organisations qui, à l'instar de la MAIF, fonctionnent avec deux populations différentes doivent mettre en place deux types de managements, sous réserve que l'on s'autorise à parler de management lorsqu'il s'agit de militants ou de bénévoles. Des chercheurs se sont intéressés à la gestion des populations au sein des organisations hybrides de l'économie sociale (Béji-Bécheur *et al.,* 2018 ; Codello-Guijarro *et al.,* 2015 ; Everaere *et al.,* 2012). La gestion des bénévoles a, déjà, été abordée par plusieurs chercheurs (Archambault, 2002 ; Cousineau et Damart, 2017 ; Halba, 2015). Notre recherche montre, de manière originale, les obstacles que surmontent une organisation hybride de l'économie sociale afin de gérer, en parallèle, une population militante en recherche d'outils facilitateurs d'atteinte de performance d'utilités sociale (*cf.* notre essai1) et une population salariée, en charge d'une performance économique, mais ouverte à un management par la confiance

54 Art. R. 322-54-3. du Code des Assurances : *Le terme mandataire mutualiste désigne toute personne physique, autre que l'administrateur ... adhérente à une société d'assurance mutuelle ... qui apporte à celle-ci, en dehors de tout contrat de travail, un concours personnel et bénévole, dans le cadre du ou des mandats pour lesquels elle a été statutairement désignée ou élue*.

(*cf.* notre essai3). Dans les deux situations la logique d'utilité sociale en ressort renforcée sans mettre en péril la logique économique. Ces situations managériales particulières semblent permettre de concilier des logiques contradictoires poursuivies par une organisation hybride de l'économie sociale.

Dans le second cas, où la charge d'atteindre conjointement une performance économique et une performance d'utilité sociale est dévolue à une seule population, Pache et Santos (2012) ont montré qu'il était préférable de coupler de manière opérationnelle les objectifs plutôt que de les poursuivre séparément en spécialisant les acteurs.

Un troisième cas semble émerger, actuellement. Celui ou deux populations portent, de manière préférentielle, chacune une logique mais où, lorsque cela est possible légalement et règlementairement, il n'est pas interdit à une population de participer à l'atteinte de la performance portée par l'autre population. Dans le cas du choix politique actuel de la MAIF, les dirigeants revendiquent même, pour leur population salariée, la poursuite d'une performance qui ne soit pas, exclusivement, concrétisée par des objectifs économiques. La satisfaction des sociétaires, l'épanouissement des acteurs, la contribution au bien commun et la performance durable de l'entreprise sont des objectifs politiques aux mains des salariés. La réflexion menée depuis 2018, en interne, sur l'avenir du militantisme à la MAIF permet d'envisager une dynamique équivalente pour la population militante car, premièrement, le plan stratégique intègre l'ensemble des acteurs dans son schéma et, deuxièmement, les objectifs précédemment cités sont adressés formellement à la population militante.

Nos résultats montrent, de plus, que la MAIF, ne se satisfait pas d'une situation où deux populations se côtoient et tentent de concilier des logiques contradictoires. Le choix actuel de l'organisation est en adéquation avec sa volonté de suivre une logique politique de mieux-être commun qui permet d'offrir aux salariés des perspectives d'épanouissement au travail qui passent par leur adhésion et leur participation à l'atteinte des objectifs d'utilité sociale. La mise en place d'un management par la confiance n'est qu'une étape vers cet objectif. La réflexion, menée en parallèle par l'entreprise, sur l'évolution du militantisme à la MAIF permet, aussi, d'envisager une complémentarité plus forte des acteurs en charge de logiques plurielles avec, sans doute, une moins grande spécialisation de chaque catégorie d'acteurs, toujours en accord avec le projet politique de l'entreprise qui vise la satisfaction des sociétaires et l'épanouissement de tous les acteurs.

6.2 Quelle mesure de la performance d'utilité sociale ?

Le deuxième point de notre discussion concerne l'affichage de la performance d'utilité sociale d'une organisation. Nous considérons l'utilité sociale dans son acception large de toute activité satisfaisant un besoin auquel le marché ne répond pas ou de manière incomplète (Gadrey, 2006). Un des enjeux pour les organisations qui poursuivent des objectifs de performance d'utilité sociale et les positionnent au cœur de leur démarche, est qu'elles se doivent de les intégrer dans la publication de leur performance globale, au risque, si elles ne le font pas, de se noyer parmi toutes les organisations adeptes du *green-*, du *fair-* ou du *share-washing* (Audebrand, 2017). Or, la question de la performance pose nécessairement le sujet de l'évaluation et de ses critères. Tandis que des mesures standardisées, quantitatives, spécifiques sont mobilisées pour évaluer la performance économique des organisations, les mesures en vigueur pour évaluer l'atteinte de la performance sociale, sociétale et/ou environnementale sont, le plus souvent, non-standardisées, qualitatives, ambiguës (Mc Namara, 2015). Or, les évaluations non chiffrées ne paraissent pas autant légitimées que celles quantifiées (Chiapello *et al.,* 2015). De plus, elles sont difficiles à mettre en place du fait du caractère incertain des causes et des effets des problèmes sociaux abordés et des solutions proposées (Battilana, 2018). A cela, s'ajoute le fait que ces mesures spécifiques de la performance d'utilité sociale sont souvent minimisées car basées sur une vision à trop long terme (Tischer *et al.,* 2016).

Pourtant, malgré toutes ces difficultés à évaluer la performance d'utilité sociale, les entreprises communiquent sur leurs objectifs qu'elles affichent en matière d'utilité sociale, y compris des entreprises dont le cœur de métier n'est pas lié au social. Pour illustrer notre propos nous pouvons considérer les ambitions affichées des entreprises du CAC 40. Couplé au mot « engagement » qui est omniprésent dans les déclarations, le « développement durable », en tant que facette de la responsabilité sociale de l'entreprise, est le concept le mieux partagé par ces organisations.

Ainsi, un grand nombre d'entre elles revendiquent (*cf.* Tableau 21), comme constitutives de leur originalité, voire même de leur existence originelle, la recherche et l'atteinte d'une performance d'utilité sociale[55].

Tableau 21 – Exemples de déclarations de grandes entreprises

L'OREAL	… son engagement se mesure à travers sa démarche en faveur des diversités, sa politique de développement durable…
KERING	… luxe et développement durable ne font qu'un…
AIRBUS	… we are commited to supporting the development of a sustainable future for our business …
ESSILOR LUXOTICA	… s'engage à contribuer aux objectifs de développement durable des Nations Unies …
PERNOD RICARD	… our sustainability & responsibility model is based on one principle: the commitment of our employees…
SCHNEIDER ELECTRIC	… la responsabilité et le développement durable sont des valeurs qui constituent la clé de voûte de nos activités …
DASSAULT	… l'engagement est une valeur fondatrice et pérenne du Groupe …
BOUYGUES	… c'est pourquoi un groupe comme Bouygues a structuré depuis dix ans sa démarche de développement durable…

Malgré nos recherches, nous constatons qu'aucune de ces entreprises, qui ont l'habitude de communiquer leurs résultats économiques sous forme de données quantifiées, ne détaille les procédures et dispositifs mis en place pour évaluer l'atteinte de ces objectifs ambitieux poursuivis et ne propose des indicateurs chiffrés. Plusieurs décrivent, sur leur site, des projets locaux qui illustrent la dynamique mobilisée sans rentrer en détail dans la mesure de l'efficacité ou l'efficience en fonction de critères quantifiés, *a contrario* de tous les projets déployés pour atteindre des objectifs économiques qui donnent lieu à de multiples publications chiffrées. Par cette illustration, nous voulons montrer, premièrement, que la recherche de performance d'utilité sociale n'est l'apanage d'aucune organisation et, deuxièmement, que la difficulté à en mesurer le niveau atteint ou, plus généralement, à le rendre visible par la publication d'indicateurs fiables et compréhensibles, est éprouvée, également, par des entreprises qui ont, pourtant, l'habitude de publier aisément leurs résultats de performance économique.

55 Nous ne souhaitons pas discuter, ici, de la légitimité de leurs revendications, car ce n'est pas le propos principal de notre thèse.

Face à cet état de fait, depuis quelques années, on voit apparaître des normes internationales qui se mettent en place et proposent aux entreprises des lignes directrices, des conseils et une méthode de conception et d'évaluation de leur performance environnementale (norme ISO 14 031 : 2013) ou sociétale (norme ISO 26 000 : 2010) sans leur fixer d'objectifs à atteindre. La qualité des informations à transmettre reste dépendante de la bonne volonté de chaque organisation et les objectifs affichés peuvent, sans contrainte, ne pas être atteints.

De la même façon, le « Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises », connue sous la dénomination de loi PACTE, récemment votée par le parlement français, intègre, dans le nouveau statut des sociétés à mission (Cohen, 2019), des objectifs d'ordre social et environnemental. Ce statut s'appuie, entre autres, sur le principe du contrôle interne de l'engagement par un comité de mission : les parties prenantes ne sont pas explicitement définies, le contrôle n'est pas indépendant et les manques ne sont pas sujets à des sanctions. En somme, nous constatons que les voies proposées pour aider les organisations qui le désirent à mesurer leur performance d'utilité sociale sont, soit de nature processuelle (avec les normes ISO) soit de nature statutaire. Elles ne sont, en aucun cas, contraignantes car il n'existe aucune obligation légale ou règlementaire à se positionner sur ce domaine ni aucune sanction légale si on se positionne sans atteindre, *in fine*, les objectifs affichés. Elles ne reposent pas sur un principe d'indépendance de l'évaluation car elles sont laissées à la maîtrise des seules organisations qui les adoptent.

Si notre thèse montre que ces voies de la mesure de la performance d'utilité sociale sont empruntées par la MAIF, elle les complète aussi. En effet, elle précise les conditions à réunir pour parvenir à cette mesure de la performance d'utilité sociale. Nos travaux de recherche montrent comment la MAIF permet l'émergence d'indicateurs de la performance d'utilité sociale de ses militants, en leur faisant confiance pour les concevoir, se les approprier et les utiliser et en leur fournissant toutes les ressources indispensables pour les faire émerger. Ils soulignent la place qui est laissée à la concertation et aux échanges avec les acteurs salariés pour parvenir à un management par la confiance des salariés. En outre, des entreprises comme la MAIF ont déjà commencé à rendre visibles et concrètes leurs performances d'utilité sociale de manière encore plus globale. En se fondant sur une volonté d'adhésion au nouveau statut de société à mission, la MAIF, partant de la définition de sa raison d'être, présente, dès maintenant, à ses différentes parties prenantes, ses objectifs stratégiques 2022 déclinés en quatre dimensions : satisfaction des sociétaires, épanouissement des acteurs, contribution au bien commun, performance durable de l'entreprise.

En somme, on constate que la mesure de la performance d'utilité sociale est difficile à concrétiser pour les organisations. Elle l'est d'autant plus pour des entreprises qui fondent, principalement, leur existence sur la poursuite d'objectifs d'utilité sociale et qui ont du mal à se démarquer d'organisations pour lesquelles la performance d'utilité sociale demeure un outil au service de la performance économique.

6.3 De nouveaux statuts d'entreprise pour des organisations hybrides ?

Cela nous amène à notre troisième point de discussion qui tourne autour de la difficulté, qu'ont les organisations hybrides (Battilana et Dorado, 2010) de l'économie sociale (Béji-Bécheur, 2018 ; Château-Terrisse, 2012) qui poursuivent simultanément une logique économique et une logique d'utilité sociale, à afficher leur singularité. Non seulement un nombre important d'organisations classiques communiquent sur leur volonté d'atteindre des objectifs de performance d'utilité sociale (Bowen, 1953), ce qui brouille les messages des premières, mais la loi et la réglementation ne les clarifie pas. La gouvernance des sociétés d'assurance mutuelles est un exemple de la difficulté à se singulariser pour des organisations dont l'objectif principal n'est pas uniquement la rémunération des parties prenantes. Notre recherche montre que la législation européenne qui concerne la gouvernance des entreprises du secteur de l'assurance ne fait aucune distinction entre les types de sociétés qui interviennent sur ce marché et la performance économique - et son évaluation - demeure l'élément principal sur lequel s'appuient les objectifs poursuivis par la loi. Dès lors, il est difficile pour les parties prenantes intéressées de bien appréhender ce qui est proposé par les organisations en termes de performance d'utilité sociale. Face à cette difficulté, nous notons l'existence d'au moins deux réponses possibles qui sont en train d'émerger.

Une première solution consiste à proposer la création d'un nouveau statut d'entreprise française, la Société à Objet Social Etendu (SOSE), qui permettrait aux entreprises d'assigner des objectifs sociaux ou environnementaux à leurs activités a, un temps, été envisagée (Segrestin *et al.,* 2015). Ou, apparue plus récemment, l'entreprise à mission. La loi PACTE, votée par le Parlement Français le 11 avril 2019, comporte des mesures qui peuvent permettre de reconnaître la notion d'intérêt social des entreprises françaises : introduction de cette notion dans le droit ; possibilité pour les entreprises qui le souhaitent de se donner, statutairement, une raison d'être ; création d'un nouveau statut d'entreprise à mission. La performance d'utilité sociale de l'entreprise, même si elle ne fait pas

l'objet d'une obligation légale, deviendrait, après l'adoption de la loi Pacte, publique et constitutive de sa raison d'être.

Ce nouveau statut entrepreneurial se fait l'écho des différentes formes légales d'entreprise qui ont émergé, depuis une quinzaine d'années, au Royaume-Uni (RU) ou aux Etats-Unis (EU) pour répondre aux aspirations humanistes de certains créateurs d'entreprises. Il s'agit, par exemple, du *Companies Act* (RU) de 2004 qui veille à ce que les *Community Interest Company* consacrent leurs activités à l'intérêt général ; ou encore, du statut, initié dans l'Etat du Vermont (EU) en 2008, qui institue les Low profit Limited Liability Companies (L^3C) pour faciliter les investissements sociaux issus des fondations ; ou bien de la certification *B-Corporation*, créée en 2006 (EU) par Gilbert, Houlahan et Kassoy, fondateurs du *B-Lab,* qui valide les engagements sociaux, sociétaux et environnementaux des organisations volontaires (Honeymann et Jana, 2019). Or, pour mémoire, on est passé d'une définition de l'économie sociale basée sur les statuts (Draperi, 2010 ; Laville, 2011) à une définition de l'économie sociale qui s'appuyait sur le caractère social des buts que poursuivent les organisations (Defourny, 2004 ; Neck *et al.,* 2009 ; Katz et Page, 2010 ; Defourny et Nyssens, 2012 ; loi Hamon, 2014). Et que constatons-nous, aujourd'hui ? Finalement, les organisations désireuses d'atteindre des objectifs d'utilité sociale, y compris celles qui revendiquent des objectifs politiques, sont en demande d'un cadre juridique qui prend en compte les aspirations particulières de leurs parties prenantes (Hatchuel et Ségrestin, 2018). De nouveau, il leur est proposé de définir leur singularité à partir d'un statut adapté. Les enjeux environnementaux, sociaux, sociétaux, ou politiques sont devenus primordiaux pour de nombreuses parties prenantes et les organisations qui n'en tiennent pas compte, de nos jours, ne sont pas à l'abri de difficultés économiques conséquentes[56]. Le statut de l'entreprise, s'il est réellement différenciant, reste alors un des éléments qui peut lui permettre d'afficher ses ambitions et ses résultats.

Dans notre cas d'étude, celui de la MAIF, nous notons qu'il s'agit d'une des entreprises connues qui s'empare du statut de société à mission, initié par la loi PACTE, sans en être la seule (InVivo, Danone, Nutriset…). Ses dirigeants n'hésitent plus à qualifier leur démarche de politique (Demurger, 2019) et investissent le terrain des grandes compagnies internationales qui développent des projets qui relevaient, auparavant, d'autorités régaliennes (Facebook propose d'émettre une monnaie, Google est omniprésent dans le monde de la recherche médicale, la fondation Microsoft est leader au sein des ONG sur le continent africain…). Logique économique et logique d'utilité

56 Le rachat de Monsanto par Bayer, en juin 2018, et ses conséquences financières sur la capitalisation du groupe n'est qu'un exemple parmi d'autres.

sociale se fondent, alors, en une seule logique politique revendiquée.

Une deuxième solution est à chercher dans les processus de labellisation qui peuvent répondre aux exigences de clarté des évaluations réclamées par les parties prenantes des organisations. Déjà opérants, le label « French Impact », l'agrément « Entreprise solidaire d'utilité sociale » (ESUS), permettent à des entreprises de bénéficier de financements particuliers et d'une reconnaissance de leur spécificité. Une labellisation, et tout son processus de déclaration, de vérification et de validation, couplée à la déclaration de société à mission de la loi Pacte, permettrait aux organisations volontaires de valoriser leur singularité.

D'autres points de discussion auraient pu émerger et être débattus ici. Par exemple, la place de l'économie sociale, ses concepts, ses valeurs, dans l'économie, à travers tous types d'organisations. Ou encore, la question de la juste rémunération des acteurs économiques, illustrée par les rémunérations jugées excessives de certains dirigeants, ou celle de la répartition des profits entre les parties prenantes, y compris dans les entreprises de l'économie sociale.

L'économie sociale, si elle ne se laisse pas emporter dans des querelles de statuts et de périmètres, peut irriguer de ses valeurs et de ses principes une économie du « mieux-être commun » ouverte à tous.

7 Conclusion générale

Dans cette thèse, nous avons cherché à comprendre comment, au sein d'une organisation hybride, se conciliaient, éventuellement, les logiques économique et d'utilité sociale que des populations aux statuts différents, salariés et militants, poursuivent, notamment lorsqu'elles mettent en place ou sont contraintes à mettre en place différents dispositifs, mécanismes ou outils de gestion.

Nous nous sommes, volontairement, installés sur le terrain des sociétés d'assurance mutuelles, et plus particulièrement, au cœur de la MAIF. Nous avons choisi ce terrain pour quatre raisons principales. La première est que le secteur de l'assurance est un secteur marchand à maturité qui possède la particularité de faire cohabiter des entreprises diverses, sociétés anonymes, sociétés à responsabilité limitée, sociétés de capitaux ou sociétés de personnes, mutuelles sans et avec intermédiaires, instituts de prévoyance, banques, courtiers, sans qu'un modèle puisse revendiquer une plus grande réussite qu'un autre. Les organisations hybrides de l'économie sociale s'affirment, dans ce secteur, aussi performantes que les sociétés capitalistiques, ce qui nous permet d'explorer un terrain où nous sommes sûrs de rencontrer une performance économique stabilisée[57]. La seconde raison réside dans le constat que les sociétés d'assurance mutuelles font l'objet d'un petit nombre de publications (Chanial *et al.,* 2018 ; Lallemand-Stempak, 2017 ; Sambugaro , 2016 ; Tischer *et al.,* 2016) et que nous espérons contribuer, ainsi, à enrichir la littérature de ce domaine. La troisième raison se vérifie dans la littérature où très peu de publications sont consacrées à la diversité des populations, actrices au sein des entreprises hybrides de l'économie sociale (Archambault, 2002 ; Cousineau et Damart, 2017 ; Everaere, 2012), et qu'aucune, à notre connaissance, ne s'est intéressée à la performance politique des militants en entreprise. La dernière raison est que nous connaissons très bien le terrain car, en dehors de notre activité de chercheur, nous sommes militants à la MAIF et que notre interrogation, si elle demeure d'un intérêt général pour la recherche, satisfait, également, nos propres interrogations militantes.

Notre question de recherche est issue d'une problématique de terrain : comment améliorer son efficacité politique, lorsqu'on est militant d'entreprise, chargé d'une mission d'utilité sociale ? De cette question ont alors émergé de multiples interrogations qui ont abouti à notre questionnement autour des tensions entre les logiques économique et d'utilité sociale :

57 Explorer un secteur marchand où les entreprises sociales seraient en difficulté économique poserait toujours le problème de déterminer la logique à l'origine des difficultés.

- Quels outils de gestion (Chiapello et Gilbert, 212 ; Clot, 1995 ; Béji-Bécheur, 2018 ; Grimand, 2012 ; Lorino, 2002 ; Moisdon, 2005, de Vaujany, 2006) pour quelle performance militante ?
- Quelle gouvernance (Boned, 2009 ; Charreaux, 1997 ; Cornforth, 2004 ; Wirtz, 2008) pour les sociétés d'assurance mutuelles après Solvabilité II ?
- Quel management, par la confiance (Blanchot, 2018 ; Campoy *et al.,* 2006, Champagne de Labriolle *et al.,* 2012 ; Luhmann, 2006 ; Mignon *et al.,* 2017 ; Morgan et Hunt, 1994) pour quelle population d'une organisation hybride ?
- Quel type d'organisation (Battilana et Dorado, 2010 ; Besharov et Smith, 2014 ; Château-Terrisse *et al.,* 2012 ; Cohen, 2019 ; Cooney, 2012 ; Hatchuel et Ségrestin, 2018 ; Pache et Santos, 2012) pour quelles logiques poursuivies ?

De ces multiples questions a émergé notre problématique générale qui portait sur la façon dont les organisations hybrides de l'économie sociale concilient les logiques plurielles qu'elles poursuivent simultanément, logique économique et logique d'utilité sociale, alors que la juxtaposition de ces logiques est source de tensions (Besharov et Smith, 2014).

Nous pensons avoir répondu à cette problématique en quatre étapes : nos trois essais et une synthèse contextualisée de nos résultats.

La première étape de notre travail, qui correspond aux résultats de notre premier essai, montre qu'une organisation hybride de l'économie sociale peut offrir à ses acteurs porteurs de la logique d'utilité sociale des opportunités, issues de la logique économique, qui leur permet de défendre la logique qu'ils portent. La centralité de la logique d'utilité sociale se renforce sans affaiblir la centralité de la logique économique. La compatibilité entre les deux logiques est renforcée aussi.

Notre deuxième étape, résultats de notre deuxième essai, met en avant la complémentarité des logiques qui ne semblent, pour les dirigeants interrogés, ni l'une ni l'autre affaiblies par le déploiement de nouvelles contraintes législatives et règlementaires, pourtant fortement influencées par la logique économique.

La troisième étape de notre travail, fruit de notre troisième essai, montre qu'une population de salariés, porteurs de la logique économique, peut être destinataire d'un management par la confiance, proche de celui appliqué aux militants, porteurs de la logique d'utilité sociale. Elle met en évidence, de plus, l'effet positif de ce dispositif, déployé pour des salariés, sur l'implication et l'engagement des militants. La logique économique est renforcée et renforce, elle-même, la logique d'utilité sociale.

La quatrième étape de notre recherche, liée à la synthèse des travaux précédents et au contexte dans

lequel s'est déroulé notre travail de thèse, met en exergue le changement de point de vue qui s'opère au sein d'une organisation hybride, car elle poursuit des logiques contradictoires, et de l'économie sociale, car elle poursuit une logique d'utilité sociale. Cette organisation se transforme pour devenir une organisation qui poursuit une logique politique de « mieux-être commun » caractérisée, premièrement, par une synergie entre toutes les parties prenantes, à commencer par les acteurs internes, salariés, sociétaires et militants et deuxièmement, par une synergie entre les différents objectifs politiques affichés qui ne sont plus créateurs de tensions mais de dynamiques et de renouveau.

Nous allons expliciter, pour conclure, les principales contributions de notre travail de thèse au champ académique, que ce soit dans la littérature sur les organisations hybrides, la littérature sur l'économie sociale ou la littérature sur la recherche – action.

Il nous semble que notre apport principal réside dans notre regard nouveau sur les organisations hybrides poursuivant des logiques plurielles. Notre travail de recherche, qui s'appuie sur les travaux de chercheurs expérimentés (Besharov et Smith, 2014 ; Battilana et Dorado, 2010) va au-delà des trames de lecture proposées qui analysent les dynamiques des organisations à travers les tensions qui les traversent du fait de leur attachement à plusieurs logiques. Nous montrons que cette vision peut être dépassée, par les chercheurs et les dirigeants de ces organisations, pour changer de point de vue et considérer les organisations dans l'intégrité de leur raison d'être. Ce qui leur permet, et permet également aux chercheurs, d'aborder les organisations comme des acteurs politiques de la cité qui poursuivent, simultanément, un grand nombre de logiques antagonistes et contradictoires**,** mais aussi complémentaires et compatibles.

Ce regard nouveau constitue, de même, un apport important à la littérature sur l'économie sociale. Les théoriciens de l'économie sociale (Draperi, 2010 ; Laville, 2016) ont défini son périmètre par les statuts des organisations qui la composent et les valeurs qu'elles mettent en application, et l'ont limité aux associations, coopératives, mutuelles et fondations. D'autres chercheurs (Defourny, 2010 ; Defourny et Nyssens, 2012) ont voulu élargir le périmètre de l'économie sociale, suivant en cela le monde anglo-saxon, aux organisations qui affichent un but d'utilité social et respectent des valeurs historiques comme la lucrativité limitée et la prise de décision, sinon démocratique, du moins partagée. Ils ont été à l'origine de plusieurs évolutions comme la loi Hamon de 2014, en France, qui a permis d'intégrer des organisations dans le périmètre de l'économie sociale. Notre apport principal est, nous semble-t-il, à ce titre, de montrer qu'il est peut-être possible, non pas

d'intégrer des organisations dans le périmètre de l'économie sociale, toujours restreint à des conditions d'appartenance, mais de changer les limites du champ de l'économie sociale en intégrant le respect de toutes ses valeurs dans un projet politique global. Projet qui place l'économie, sans aucun adjectif qualificatif, au service de l'homme, de l'environnement et de la société. Ce discours est empreint de conviction et s'appuie, pourtant, sur un travail de recherche qui a débuté, il y a presque cinq années.

Il est représentatif de notre dernier apport à la littérature et plus précisément à la méthodologie. La recherche en situation, la recherche – action, l'observation – participante ont toutes, en commun, de provoquer un léger mouvement de recul de la part du monde scientifique et une interrogation, justement, sur leur scientificité. Comment peut-on rester objectif et analyser objectivement une situation, si on en fait partie ? Nous avons toujours eu à l'esprit ce biais qui pouvait affaiblir notre travail et délégitimer nos résultats. Nous avons pratiqué d'incessants allers-retours entre notre posture de chercheur et notre activité militante. Nous avons sollicité l'aide et les conseils de chercheurs extérieurs à notre terrain de recherche. Nous avons constamment veillé à respecter les normes scientifiques qui nous permettent d'affirmer que nous avons effectué un réel travail de recherche. Cependant, ce n'est pas dans notre habilité à gommer les biais induits par notre posture originale que réside notre principal apport méthodologique. Nous sommes depuis de nombreuses années militants, militant syndical, militant pédagogique, militant d'entreprise, et nous pensons que le monde de la recherche s'enrichit lorsque l'engagement du chercheur vaut l'engagement de l'acteur de terrain. De la même manière qu'il est intéressant, en sciences de gestion, de laisser des chercheurs se pencher sur des dispositifs de manière statistique ou expérimentale, nous pensons qu'il est aussi intéressant de voir expliciter ces dispositifs de l'intérieur par des chercheurs acteurs. La complexité des situations créées, alors, est réelle et n'est pas simplifiée par la présence active du chercheur mais une situation qui intéresse les sciences de gestion peut-elle être qualifiée autrement que complexe ?

« *Nous sommes toujours dans la préhistoire de l'esprit humain. Seule la pensée complexe nous permettrait de civiliser notre connaissance* ».
MORIN E. (2005), *Introduction à la pensée complexe*, Paris, Editions du Seuil, p. 24.

8 Bibliographie

- A -

ACQUIER A. et AGGERI F. (2007), Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE, *Revue Française de Gestion*, 11:180, 131-157

ADAM-LEDUNOIS S. et DAMART S. (2017), Innovations managériales, attrapons-les toutes ! Design d'une méthodologie d'analyse critique des objets de management, *Revue Française de Gestion*, 264, 118-142

AGGERI F. et LABATUT J. (2010), La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion, *Finance Contrôle Stratégie*, 13, 5-37

AGUILERA R.V. et CUERVO-CAZURRA A. (2004), Codes of Good Governance Worldwide: What is The Trigger?, *Organization Studies*, 25.3, 415-443

ALBOUY M. (2004), Rémunération des dirigeants et performance boursière, *Analyse Financière*, 10, 42-44

ALCOUFFE C. (2007), Fondements et pratiques de la rémunération des dirigeants en France, *Problèmes Economiques*, 2936, 5-11

ALPHONSE-TILLOY I. et DUBROEUQ A.F. (2013), Apports de la démarche contextualiste à l'analyse de l'implantation d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans des ateliers chantiers d'insertion, *@GRH*, 3.8, 43-65

AMANS P., MAZARS-CHAPELON A. et VILLESEQUE-DUBUS F. (2010), De la politisation à l'instrumentation d'un outil de gestion : le cas du budget dans les théâtres associatifs, *Management & Avenir*, 40, 234-253

AMAR-SABBAH A. et MARAIS M. (2017), Les dirigeants des entreprises cotées prennent la parole : justification de leurs rémunérations en contexte français, *Finance Contrôle Stratégie* (en ligne), vol. 20, n° 4, mis en ligne le 12 février 2018

ANDRE K. (2015), Une évaluation hybride des entreprises sociales, *Revue Française de Gestion*, 247, 71-83

ANDRE P. et SCHIELL E. (2004), Systèmes de gouvernance, actionnaires dominants et performance future des entreprises, *Finance Contrôle Stratégie*, 7.2, 165-193

ANDRECK G. (2004), La démocratie, principe de gouvernement des mutuelles du GEMA, *Rapport du GEMA*

ARCHAMBAULT E. (2002), Le travail bénévole en France et en Europe, Résultats du programme

de recherche de l'université Johns Hopkins de comparaison internationale du secteur sans but lucratif, *Revue Française des Affaires Sociales*, 4, 4, 11-36

ARNAUD J.P. (2014), Regards croisés sur la confiance organisationnelle, *Questions de management*, 4:8, 97

AUDEBRAND L.K. (2017), Expanding the Scope of Paradox Scholarship on Social Enterprise: the Case for (re)Introducing Worker Cooperatives*, M@n@gement*, 20:4, 368-393

AUSTIN J., STEVENSON H. et WEI-SKILLERN J. (2006), Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different or Both?, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 1-22

AVARE P. et SPONEM S. (2008), Le managérialisme et les associations, *in* HOARAU C. *et al.*, *La gouvernance des associations*, ERES, 111-129

AVARE P., EYNAUD P. et SPONEM S. (2008), Usages des dispositifs de gestion : entre conformité et innovation, in HOARAU C. *et al., La gouvernance des associations*, Sociologie Economique, 203-214

- B -

BAILLET D. (2005), Motivations et sens sociaux du militantisme maghrébin, une théorie de la causalité, *Revue Française des Affaires Sociales*, 3, 183-203

BAKKER K. (2003), Du public au privé... au mutuel, *Flux, 52/53*, 87-99

BARLATIER J.P., CHAUVET V. et MORALES J. (2017), Management alternatif, *Revue Française de Gestion*, 264, 11-22

BATTILANA J. (2018), Cracking the Organizational Challenge of Pursuing Joint Social and Financial Goals: Social Enterprise as a Laboratory to Understand Hybrid Organizing, *M@n@gement*, 21.4, 1278-1305

BATTILANA J. et DORADO S. (2010), Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations, *The Academy of Management Journal*, 53:6, 1419-1440

BATTILANA J. et LEE M. (2014), Advancing Research on Hybrid Organizing. Insights from the Study of Social Enterprises, *The Academy of Management Annals*, vol. 8, n° 1, p. 397-441

BAUMARD P., DONADA C, IBERT J. et XUEREB J.M. (2003), Chapitre 9 : La collecte des données et la gestion de leurs sources, in THIETARD R.A., *Méthodes de recherche en management*, 2ème édition, DUNOD, Paris

BEATTY.P., KAHLE L. et HOMER P. (1988), The involvement-Commitment Model: Theory and Implications, Journal of Business Research, 16:2, 149-167

BEAUJOLIN-BELLETET R. et SCHMIDT G. (2012), Gestion des ressources humaines et de l'emploi. Quelles « bonnes théories » pour infléchir les « mauvaises pratiques » ?, *Revue Française de Gestion*, 228-229, 41-57

BEDE D., BEDE S., FIORELLO A. et MAUMON N. (2012), L'appropriation d'un outil de gestion de la qualité à travers le prisme de la légitimité : le cas d'un institut d'administration des entreprises, *Management & Avenir*, 54, 83-106

BEJI-BECHEUR A. (2018), Marketing pour les organisations de l'économie sociale et solidaire, attention danger ! *in* BEJI-BECHEUR A., CODELLO P. et CHATEAU-TERRISSE P., *GESS. Gestion des Entreprises Sociales et Solidaires*, EMS Editions, Caen

BEJI-BECHEUR A., DIAZ PEDREGAL V. et OZCAGLAR-TOULOUSE N. (2008), Fair Trade – Just How Fair are the Exchanges*?, Journal of Macromarketing*, 28, 44-52

BELOT R. (2008), Globalisation financière : un défi pour la mutualité, *Regards croisés sur l'économie*, n° 3, p. 77-83

BELOT F. et GINGLINGER E. (2013), Rendre compte de la rémunération des dirigeants. Qu'attendre du *say on pay* ?, *Revue Française de Gestion*, 237, 57-71

BESHAROV L.M. et SMITH K.W. (2014), Multiple Institutional Logics in Organizations : Explaining their Varied Nature and Implications, *Academy of Management Review*, 39:3, 364-381

BESSIERE V. (2007), Excès de confiance des dirigeants et décisions financières : une synthèse, *Finance Contrôle Stratégie,* 10.1, 39-66

BESSIRE D., BRILLET F., GRIMAND A. et MERIC J. (2012), De l'adoption à l'appropriation : une exploration croisée des liens entre outils de gestion et organisation, *Management & Avenir*, 54, 53-60

BIRKINSHAW J, HAMEL G. et MOL J. M. (2008), Management innovation, *Academy of Management Review*, 33:4, 825-845

BISSOLA R., IMPERATORI B. et BODEGA D. (2019), Engaging Active Stakeholders in the Social Enterprise: Evidence of Social Values as a Challenge to Organizational Identity, *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*, 1

BLAIR et STOUT (1999), A Team Production Theory of Corporate Law, *Virginia Law Review*, 85.2, 247-328

BLANCHOT F. (2018), Management par la confiance : spécificité, fondements et défis, *in* Collectif*, L'état du management*, Dauphine Recherches en Management, Coll. Repères, La Découverte, 65-74

de BOISSIEU J.L. (2012), Le choix des administrateurs dans les sociétés à forme mutuelle, ou

comment concilier démocratie et efficacité, *Dossier du GEMA*

BONCORI A.L. et CADET I. (2013), Le *comply or explain*, un avatar de l'*accountability*, *Revue Française de Gestion*, 237, 35-55

BONED O., (2009), Gouvernance et contrôle interne à l'aune de Solvabilité II : les nouvelles responsabilités des administrateurs français, *RECMA*, n° 312, p. 55-69.

BONED O., GUERRY R. et PIERRON L. (2018), Les mutuelles de santé face à la réglementation européenne : une banalisation de l'identité mutualiste ?, *RECMA*, n° 349, p. 42-55

BORNAREL F. (2007), La confiance comme instrument d'analyse de l'organisation, *Revue Française de Gestion*, 175, 95-109

BOUCHARD M. et MICHAUD V. (2015), La politique d'achat d'une coopérative de solidarité en environnement. Outil de gestion, objet de médiation des tensions, *Revue Française de Gestion*, 1, 246, 143-158

BOULERNE S. et SAHUT J.M. (2010), Les sources d'inefficacité des mécanismes de gouvernance d'entreprise, *Management & Avenir*, 33, 374-387

BOURDIEU P. et WACQUANT L. (1992), *Réponses : pour une anthropologie réflexive*, Paris, Seuil

BOURDIEU P. (1998), Qu'est-ce que le néolibéralisme ?, *Le Monde Diplomatique*, mars, 3-7

BOUTILLIER S. (2002), Economie solidaire, repères et éléments d'une critique, *Innovations*, 15, 9-19

BOUTON D. (2002), Pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées, *Rapport du Groupe de Travail,* AFEP-AGREF.

BOVAIS H. (2014), Le pluralisme intégré, pierre angulaire des organisations hybrides. La banque de détail du Crédit Agricole, *Revue Française de Gestion*, 3, 240, 97-114

BOWDEN J.L.H. (2009), The Process of Customer Engagement. A Conceptual Framework, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17:1, 63-74

BOWEN H. R. (1953), *Social Responsabilities of the Businessman*, University of Iowa, 2013

BOY D. (2007), Chapitre 8. À qui faire confiance ?, *in* BOY D., *Pourquoi avons-nous peur de la technologie ?,* Paris, Presses de Sciences Po, 133-152

BRANELLEC G. (2013), Vers une justification par les entreprises de leur appartenance au secteur de l'économie sociale et solidaire, *Gestion 2000*, 30, 103-119

BRETESCHE S. et DEVIGNE M. (2010), L'incarnation d'un outil global de gestion des compétences, *Annales des Mines Gérer et Comprendre*, 99, 53-63

BROUARD F., LARIVET S. et SAKKA O. (2012), Défis et actions pour développer l'entrepreneuriat social, *Revue des Sciences de Gestion*, 255/256, 17-22

BRUGVIN T. (2006), La gouvernance par la société civile : une privatisation de la démocratie ?, *in* CAILLE A., *Quelle démocratie voulons-nous ?*, La Découverte, 68-77

BRULE-GAPIHAN E. et BOUDES M. (2015), Pêcher par excès de confiance ? Etude de cas d'une coopérative d'activité et d'emploi, *Revue Française de Gestion*, 248, 153-169

BRUNEL V. (2004), *Les managers de l'âme*, Paris, La Découverte

BRUNET P. (2008), De l'usage raisonné de la notion de « concernement » : mobilisations locales à propos de l'industrie nucléaire, *Natures Sciences Sociétés*, 16, 317-325

BRYER A.R. (2012),The Politics of the Social Economy : a Case Study of the Argentinean Empresas Recuperadas, *Dialectical Anthropology*, 36, 21-49

BUISSON M.L. (2005), La gestion de la légitimité organisationnelle : un outil pour faire face à la complexification de l'environnement ?, *Management & Avenir*, 6, 147-164

BUISSON M.L. (2009), La légitimité intra-organisationnelle des pratiques de gestion. Le cas de l'introduction de la rémunération au mérite dans les organisations de service public, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 74, 63-84

BURKHARDT K. et DESBRIERES P. (2018), *Cas en gouvernance des organisations*, Management et Société

BUSSON-VILLA F. et GALLOPET-MORVAN K. (2012), La normalisation des associations : quelle efficacité pour rassurer les parties prenantes ?, *Management & Avenir*, 54, 168-190

- C -

CADET I., (2014), Gouvernance : nouveaux mythes, nouvelles réalités, *Vie et sciences de l'entreprise*, n° 198, p. 17-28

CADOT J. (2017), Neutraliser les mécanismes de gouvernance... et s'en mordre les doigts. Un cas de reprise d'entreprise qui tourne mal, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 16, 177-196

CAIRE G. et NIVOIX S. (2012), La démocratie sociétariale « vue d'en bas ». Observations sur des assemblées générales locales de banques coopératives, *Revue Française de Gestion*, 220, 17-30

CAMPOY E. et NEVEU V. (2006), Le rôle de la confiance organisationnelle dans la réduction des risques sociaux : le cas des comportements déviants, *Vie et Sciences de l'Entreprise*, 3:172, 80-100

CAMPOY E. et NEVEU V. (2007), Confiance et performance au travail, *Revue Française de Gestion*, 175, 139-153

CARIOU Y. (2003), Le bilan sociétal dans la coopération agricole : une démarche participative pour s'ouvrir au territoire, *RECMA*, 290, 41-55

CARON M.A. et GENDRON C. (2012), Faire entrer la la responsabilité sociale de l'entreprise en démocratie, *Revue de l'organisation responsable*, 7, 5-17

CARTIER J.B., NASZALYI P. et PIGE B., (2012), Organisations de l'ESS : quelle théorie de la

gouvernance ?, *in* BAYLE E. et DUPUIS J.C., *Management des entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire*, De Boeck Supérieur

CHAMPAGNE de LABRIOLLE C., PRIM-ALLAZ I., SEVILLE M. et BELLIATO E. (2012), La confiance, levier de l'engagement dans les PME en forte croissance, *Revue Française de Gestion,* 224, 65-84

CHANIAL P. (2015), L'éthique de la mutualité et l'esprit du capitalisme, *Revue Française de Socio-Economie*, Hors-série, 187-199

CHARREAUX G., (1997), Vers une théorie du gouvernement des entreprises, *in* CHARREAUX G., *Le gouvernement de l'entreprise : Corporate Governance, théories et faits*, Paris, Economica, 421-469

CHARREAUX G. (2005), Pour une gouvernance d'entreprise « comportementale » une réflexion exploratoire..., *Revue Française de Gestion*, 157, 215-238

CHARREAUX G. (2015), Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises, *Revue Française de Gestion*, 253, 189-212

CHATEAU-TERRISSE P. (2012), Le dispositif de gestion des organisations hybrides, régulateur de logiques institutionnelles hétérogènes ? Le cas du capital-risque solidaire, *Management & Avenir*, 54, 145-167

CHATELAIN-PONROY S. et SPONEM S. (2008), Comme l'entreprise, l'État doit adopter une « culture du résultat », in *Petit bréviaire des idées reçues en management*, Critique et management, Paris, 257-267

CHATELIN C. (2009), la gouvernance est à l'organisation ce que l'atome est à la matière. Vers de nouveaux paradigmes pour la recherche en gouvernance, in FINET A., *Gouvernance d'entreprise*, De Boeck Supérieur, Paris, 11-40

CHATELIN-ERTUR C. et NICOLAS E. (2011), Gouvernance et Décision. Proposition d'une typologie des styles de gouvernance des organisations, *La Revue des Sciences de Gestion*, 251, 131-144

CHAUVIN S. et JOUNIN N. (2012), L'observation directe, in PAUGAM S., *L'enquête sociologique*, PUF, Paris, 143-165

CHEDOTEL F. (2004), L'ambivalence de l'identification organisationnelle : revue de littérature et pistes de recherche, *Management & Avenir*, 1, 59-75

CHEDOTEL F. et PUJOL L. (2012), L'influence de l'identité sur la compétence collective lors de prises de décisions stratégiques : le cas de SCOP*, Finance Contrôle et Stratégie*, http://fcs.revues.org

CHENE A.C. et LE GOFF J. (2017), Les entreprises peuvent-elles faire confiance à la confiance ?,

Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels, XXIII, 185-204

CHIAPELLO E., EYRAUD C., LORINO P. et SUPIOT A. (2015), A propos de l'emprise du chiffre, *Entreprises et Histoire*, 79, 174-187

CHIAPELLO E. et GILBERT P. (2012), Les outils de gestion : producteurs ou régulateurs de la violence psychique au travail ?; *Le Travail Humain*, 75, 1-18

CHNEIWEISS A. et TISSERAND S. (2012), Le mutualisme : répondre aux défis assurantiels, *Fondation pour l'Innovation Politique*, n° 54, 168-190

CLOT (1995), *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, La Découverte, Paris

CODELLO-GUIJARRO P. et BÉJI- BÉCHEUR A. (2015), Les entreprises sociales et solidaires à l'épreuve des outils de gestion, *Revue Française de Gestion*, 1, 246, 103-109

COHEN E. (2019), *La société à mission*, Hermann Editeurs, Paris

COMEAU Y. et DAVISTER C. (2008), La GRH en économie sociale : l'inclusion des travailleurs en tant qu'innovation "socialement responsable", *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, XIV, 203-223

CONWAY E., FU N., MONKS K., ALFES K. et BAILEY C. (2016), Demands or Resources? The Relationship Between HR Practices, Employee Engagement and Emotional Exhaustion within a Hybrid Model of Employment Relations, *Human Resource Management*, 55:5, 901-917

COONEY K. (2012), Mission Control: Examining the Institutionalization of New Legal Forms of Social Enterprise in Different Strategic Action Fields, in GIDRON B. et HASENFELD Y., *Social Enterprise: An Organizational Perspective*, Hamshare, England, Palgrave Macmillan

CORNFORTH C., (2004), The Governance of Cooperatives and Mutual Associations: a Paradox Perspective, *Annals of Public and Cooperative Economics*, n° 75, 11-32

COUSINEAU M. et DAMART S. (2017), Le management des bénévoles, entre outils et valeurs. Une approche par les paradoxes, *Revue Française de Gestion*, 262, 19-36

COVILLE T. (2014), L'entreprise familiale est-elle éthique ?, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 13, 73-97

CYERT R.M., KANG S.H. et KUMAR P., (2002), Corporate Governance, Takeovers and Top-management Compensation: Theory and Evidence, *Management Science*, 48.4, 453-469

- D -

DACHEUX E. et GOUJON D. (2013), Cohésion sociale et richesse économique : compléter l'apport d'Elinor Ostrom par une étude empirique de l'ESS, *Management & Avenir*, 65, 141-153

DACIN T., DACIN P.A. et TRACEY P. (2011), Social Entrepreneurship : A Critique and Future Directions, *Organization Science*, 22 :5, 1203-1213

DAHMANI A. (2011), La GRH : un pivot de la confiance et de *l'empowerment*. Cas des managers tunisiens, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 81, 57-76

DAVID A. (1998), Outils de gestion et dynamique de changement, *Revue Française de Gestion*, 120, 44-59

DAVID A. (2002), La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ?, *9ième Conférence Internationale en Management Stratégique*, 48, avril

DECHEZELLES S. (2009), Des vocations intéressées ? Les récits d'engagement des jeunes de Forza Italia à l'aune du modèle rétributif du militantisme, *Revue Française de Science Politique*, 59, 29-50

DEFOURNY J. (2004), L'émergence du concept d'entreprise sociale, *Reflets et Perspectives de la Vie Economique*, 3:43, 9-23

DEFOURNY J. et NYSSENS M. (2012), The EMES Approach of Social Enterprise in a Comparative Perspective, *EMES Working Paper Series*, vol 3, n°12

DEJOURS C. (2007), Psychanalyse et psychodynamique du travail : ambiguïtés de la reconnaissance, *in* CAILLE A., *La quête de reconnaissance*, La Découverte, Paris, 58-70

DELERUE H. et BERARD C. (2007), Dynamiques de la confiance dans les relations inter-organisationnelles, *Revue Française de Gestion*, 175, 125-138

DEL VECCHIO N. (2010), Réseaux de conseils d'administration et adoption de pratiques de gouvernance d'entreprise, *Revue Française de Gestion*, 202, 145-161

DEMURGER P. (2019), *L'entreprise du XXIème siècle sera politique ou ne sera pas*, Edition de l'Aube

DESREUMAUX A. (2015), Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise, *Revue Française de Gestion*, 253, 139-172

DESSART L. (2017), Social Media Engagement: A Model of Antecedents and Relational Outcomes, *Journal of Marketins Management*, 33:5-6, 375-399

DETILLEUX J.C., (2007), Coopératives, mutuelles et associations : nos spécificités et nos valeurs, *in Rapport moral sur l'argent : les entreprises de l'économie sociale en questions / les enjeux éthiques*, Association d'Economie Financière, Paris, 41-49

DI DOMENICO M. L., TRACEY P. et HAUGH H. (2010), Social Bricolage: Theorizing Social Value Creation in Social Enterprises*, Entrepreneurship, Theory and Practices*, 34:4, 681-703

DI MAGGIO P.J. et POWELL W.W., (1983), The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, vol. 48, n° 2, 147-160

DOLIGEZ F. (2009), Evaluer la gouvernance et renforcer les capacités des institutions de

microfinance : les enseignements d'une recherche-action au Mexique, *Reflets et Perspectives de la Vie Economique*, Tome XLCVIII, 61-72

DRAPERI J.F. (2010), L'entrepreneuriat social : du marché public au public marché, *RECMA*, 316, 18-39

DREVETON B. et ROCHER S. (2010), « Lost in translation », étude de la construction d'un outil de gestion dans une région française, *Comptabilité Contrôle Audit*, 16, 83-100

DREYFUS M. (2001), *Liberté, égalité, mutualité. Mutualisme et syndicalisme (1852-1967)*, Editions de l'Atelier, Paris

DURRIEU F. et ROUSSEL P. (2002), L'implication organisationnelle dans les réseaux de franchise : un concept pertinent pour des entreprises en réseau ? , *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 44, 219

- E -

EBRAHIM A., BATTILANA J. et MAIR J. (2014), The Governance of Social Enterprises: Mission Drift and Accountability Challenges in Hybrid Organizations, *Research in Organizational Behavior*, 34, 81-100

EISENHARDT K.M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14.4, 532-550

ELY F. (2015), Utopie de la communication interne : vers une « maïeutique managériale de la confiance » dans l'organisation vertueuse, *http://communicationorganisation.revues.org/4958*

ENRIQUEZ E. (1997), *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Paris, Descléee de Brouwer

EVERAERE C. et VALEAU P. (2012), La GRH dans les associations, in *Le management des organisations de l'économie sociale*, De Boeck, Paris

EYNAUD P. et MOUREY D. (2015), Apports et limites de la production du chiffre dans l'entreprise sociale, *Revue Française de Gestion*, 247, 85-100

- F -

FAMA E.F. et JENSEN M.C. (1983). Separation of Ownership and Control, *Journal of Law and Economics*, n° 26, 301-326

FASTERLING B. et DUHAMEL J.C. (2009), Le Comply or Explain : la transparence conformiste en droit des sociétés, *Revue Internationale de Droit Economique*, 2, 129-157

FINKELSTEIN S.et BOYD B. (1998), How much does the CEO matter? The role of managerial discretion in the settings of CEO compensation, *Academy of Management Journal*, 41.2, 179-200

FRAJERMAN L. (2008), L'engagement des enseignants, *Histoire de l'Education*, 117, 57-96

FREMEAUX P. (2010), L'économie sociale et solidaire cherche sa voix, *Alternatives Economiques*,

288, 1-7

FRONTEAU A. et BARUEL-BENCHERQUI D. (2015), *Le manager : entre confiance et défiance*, Paris : MA Editions

- G -

GADREY J. (2006), L'utilité sociale en question : à la recherche de conventions, de critères et de méthodes d'évaluation, in CHOPARD J.N. *et al., Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire*, La Découverte, 237-279

de GAULEJAC V. (2005), *La société malade de la gestion*, Seuil; Paris

GAZIER B. (2013), Le monde du travail : rationalisation et conflits, *in* DELEAGE J.P. *et al., Croissance, Emploi et Développement*, La Découverte, Repères, Paris, 39-64

GENDRON C. (2000), Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale, *Cahiers du CRISES*, Collection "Working Papers", N° ET0004

GETZ I. et CARNEY B.M. (2009), *Liberté et Cie : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises,* Flammarion, Paris

GLASER G.B. et SRAUSS A.L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine de Gruyter, New-York

GLEMAIN P. (2018), Demain, tous sociétaires ?, in BEJI-BECHEUR A., CODELLO P. et CHATEAU-TERRISSE P., *GESS. Gestion des Entreprises Sociales et Solidaires*, EMS Editions, Versus

GOLD R.L. (2003, [1958]), Jeux de rôle sur le terrain. Observation et participation dans l'enquête sociologique, in CEFAï D., *L'enquête de terrain*, Paris, La Découverte, 340-349

GONZALEZ-MARTINEZ E. (2001), Comment agir en confiance avec un partenaire dont on se méfie, *Réseaux*, 108, 87-123

GRATACAP A. et LE FLANCHEC A. (2011), *La confiance en gestion – Un regard pluridisciplinaire*, Paris : De Boeck

GREENWOOD R., RAYNARD M., KODEIH F., MICELOTTA E.R. et LOUNSBURY M. (2011), institutional Complexity and Organizational Responses, *The Academy of Management Annals*, 5, 317-371

GRIMAND A. (2006), *L'appropriation des outils de gestion. Vers de nouvelles perspectives théoriques*, Université de St Etienne

GRIMAND A. (2012), L'appropriation des outils de gestion et les effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences, *Management & Avenir*, 54, 237-257

GUERET-TALON L. et LEBRATY J. (2012), *La différence est une force : Essai sur le management stratégique de la diversité*, ESKA, Paris

GUEYE B. (2009), La généralisation de la confiance, pivot de la performance dans les réseaux de franchise : proposition d'un modèle, *Management & Avenir*, 22, 171-187

– **H -**

HAIGH N. et HOFFMAN A.J. (2012), Hybrid Organizations: The Next Chapter of Sustainable Business, *Organizational Dynamics*, 41, 126-134

HALBA B. (2006), Chapitre 7. Collaborer et gérer les conflits au sein de l'association, *Gestion du bénévolat et du volontariat*, Be Boeck Supérieur, New Management, 149-170

HALL B. et LIEBMAN J. (1998), Are CEOs Really Paid Like Bureaucrats?, *National Bureau of Economic Research*, Working Paper, http://www.nber.org/papers/w6213

HARRIGAN P., EVERS U., MILES M.P. et DALY T.M. (2016), Customer Engagement and the Relationship Between Involvement, Engagement, Self-brand Connection and Brand Usage Intent, *Journal of Business Research*,

HATCHUEL A. et WEIL B. (1992), *L'Expert et le Système*, Paris, Economica

HATCHUEL A. et SEGRESTIN B. (2018), Mission de l'entreprise : une révolution doctrinale, *Le Monde*, 27 octobre 2018

HEEM G. (2010), Les critères de détermination de la part variable de la rémunération des dirigeants du CAC 40, in *Crises et nouvelles problématiques de la Valeur*, Nice, https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-0046935

HELY M. (2008), L'économie sociale et solidaire n'existe pas, *La Vie des Idées*, Collège de France

HERAN F. (1988), Au cœur du réseau associatif : les multi-adhérents, *Economie et Statistiques*, 208, 33-44

HOLLEBEEK L.D., GLYNN M.S. et BRODIE R.J. (2014), Consumer Brand Engagement in Social Media: Conceptualization, Scale Development and Validation, *Journal of Interactive Marketing*, 28, 149-165.

HONEYMANN R. et JANA T. (2019), *The B-Corp Handbook – How You Can Use Business as a Force for Good*, Seconde Edition, Berret-Koehler Publisher, Oakland

HOSMER L. (1995), Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics, *Academy of Management Review*, 20:2, 379-403

HUGUES C.E. (1960), The Place of Fieldwork in Social Science, *The Sociological Eye*, 496-506

- I -

IMPERATORI B. et RUTA D. (2015), Designing a Social Enterprise: Organization Configuration and Social Stakeholders' Work Involvement*, Social Enterprise Journal*, 11:3, 321-346

INGHAM M. et MOTHE C. (2003), Confiance et apprentissages au sein d'une alliance technologique, *Revue Française de Gestion*, 2:143, 111-128

- J -

JACQUINOT P. et PELLISSIER-TANON A. (2015), L'autonomie de décision dans les entreprises libérées de l'emprise organisationnelle, *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, XXI, 365-384

JARDAT R. (2012), De la démocratie en entreprise, *Revue Française de Gestion*, 228-229, 167-184

JEANTET T. (2006), *Economie sociale. La solidarité au défi de l'efficacité*, La Documentation Française

JEMISON D.B. et OACKLEY R.A. (1983), Corporate Gouvernance in Mutual Insurance Companies, *Journal of Business Research*, n° 11, 501-521

JENSEN M.C. et MECKLING W.H. (1976), Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics,* vol. 3, n° 4, 305-360

JONES et THOMPSON (2000), Responsabiliy Budgeting and Accounting, *International Public Management Journal*, 3, 205-227

JUVIN H. (2005), La gouvernance, piège pour les organisations ? *Expansion Management Review*, 116, 63-69

- K -

KAHN R.L., WOLFE D.M., QUINN R.P. et SNOEK J.D. (1964), *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*, Wiley

KARSENTI L. (2011), Confiance interpersonnelle et communications de travail, *Le Travail Humain*, 74, 131-155

KATZ R. A. et PAGE A. (2010), The Role of Social Enterprise, *Vermont Law Review*, 35, 59-103

KHANCHEL EL MEDHI I. (2013), Gouvernance et RSE : démêler l'écheveau, *Recherches en Sciences de Gestion*, 97, 163-186.

KILIC S. (2018), Equilibre vie personnelle – vie professionnelle, Soutien social, Engagement et Satisfaction au travail : une analyse des effets médiateurs, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 1:107, 23-33

KLARSFELD A. et DEFELIX C. (2005), Reconnaitre les compétences pour favoriser l'innovation, in *Tous reconnus*., Jean-Marie PERETTI Ed., 119-125

KRAATZ M.S. et BLOCK E.S. (2008), Organizational Implications of Institutional Pluralism in GREENWOOD R., OLIVER C., SUDDABY R. et SAHLIN-ANDERSSON K., *Handbook of Organizational Institutionalism*, Londres: SAGE, 243-275

- L -

LACAN A. (2016), La post-modernité dans l'entreprise : quel manager pour relever le défi ?, *Management & Avenir*, 8:90, 195-217

LAGREID P. et RYKKJA L.H. (2015), Organizing for "wicked problems" – analyzing coordination arrangements in two policy areas, *International Journal of Public Sector Management,* 28:6, 475-493

LALLEMAND-STEMPAK N. (2014), L'organisation hybride dans l'économie financiarisée : le cas du secteur de l'assurance en France, *XXIIIème Conférence de Management Stratégique*, Rennes, 25-27 mai 2014

LALLEMAND-STEMPAK N. (2017), Rethinking hybrid's challenges: the case of French mutual insurance companies, *M@n@gement*, 20:4, 336-367

LAPASSADE G. (2016), Observation participante, *Questions de Société*, 392-407

LAURENT E. (2012), *Economie de la confiance*, Paris, La découverte

LAVILLE J.L. (2011), *Agir à gauche. L'économie sociale et solidaire*, Paris : Desclée de Brouwer

LAVILLE J.L. (2016), *L'économie sociale et solidaire*, Paris, Points

LAVILLE J.L. et SAINSAULIEU R. (2013), *L'association, sociologie et économie,* Paris, Fayard, Collection Pluriel

LAZUECH G. (2006), Les cadres de l'économie sociale et solidaire : un nouvel entreprenariat ?, *http://formationemploi.revues.org/*2386

LECLERCQ C. et PAGIS J. (2011), Les incidences biographiques de l'engagement, *Sociétés Contemporaines*, 84, 5-23

LESAIN-DELABARRE J.M. (2006), Manager l'initiative dans un contexte de restructuration, *La Nouvelle Revue de l'Adaptation et de la Scolarisation*, 33, 201-212

LHUILLIER D. (2006), Compétences émotionnelles : de la proscription à la prescription des émotions au travail, *Psychologie du Travail et des Organisations*, 12, 91-103

LIU G. et KO W. (2012), Organisational Learning and Marketing Capability Development: A Study of the Charity Retalling Operations of British Social Enterprise, *Nonprofit and Volontary Sector Quaterly*, 41, 580-608

LOILIER T. et TELIER A. (2004), Comment peut-on se faire confiance sans se voir ? Le cas du développement des logiciels libres, *M@n@gement*, 7, 275-306

LOISON-LERUSTE M. (2015), Au cœur de l'exclusion, enquête auprès des salariés d'Emmaüs, *Sociologie*, 6, 359-376

LONEUX C. (2015), Pratiques d'information-justification professionnelle dans la Responsabilité Sociale des entreprises : évolution ou répétition ?, *http://communicationorganisation. revues. Org /*

4915

LORENZ E. (2001), Confiance inter organisationnelle, intermédiaires et communautés de pratique, *Réseaux*, 108, 63-85

LORINO (2002), Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion, *Document de recherche ESSEC*, DR02015

LUHMANN N. (2006), *La confiance. Un mécanisme de réduction de la complexité sociale*, Paris : Economica

- M -

MC CABE D. (2002), Waiting for dead men's shoes: towards a cultural understanding of management innovation, *Human Relations*, 55, 505-536

MC NAMARA J.A. (2015), Self-Help and Social Responsibility: Creating Measurements for Non-Financial Performance, in BROWN L. *et al., Cooperatives for Sustainable Communities: Tools to Measure Co-operative Impact and Performance*, Sakastoon, SK: Center for the Study, 137-149

MALHERBE D. (2008), L'éthique dans le management des entreprises mutualistes : question de gouvernance et de légitimité, *Management Prospective Ed. / Management et Avenir*, 20, 147-178

MALO M.C. (2001), La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale : l'entrepreneur et son environnement, *RECMA*, 281, 84-95

MALO M.C., AUDEBRAND L.K. et CAMUS A. (2008), Gestion stratégique du commerce équitable, *Gestion*, 33, 85-94

MARTINEAU S. (2005), L'observation en situation, *in* Actes du Colloque *L'instrumentation dans la collecte des données*, UQTR, 26 novembre 2004

MARTINET A.C. (2012), Perspectives. La recherche en management stratégique et l'E.S.S. : renouveler les objets et les projets de connaissance, *in* BAYLE E. et DUPUIS J.C., *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire*, De Boeck, 313-323

MARTINET AC. et REYNAUD E. (2004), Entreprise durable, finance et stratégie, *Revue Française de Gestion*, 5, 152, 121-136

MEIMON J. (2005), Se découvrir militant, *Politix*, 70, 113-134

MENARD C. (2003), L'approche néo-institutionnelle : des concepts, des méthodes, des résultats, *Cahiers d'Economie Politique*, 44, 103-118

MEYER J.P., ALLEN N.J. et SMITH C.A. (1993), Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551

MEYER J.W. et ROWAN B. (1977), Institutional organizations: Formal structure as Myth and ceremony, *American Journal of Sociology*, 83, 340-363

MIGNON S., CHAPELLIER P., MAZARS-CHAPELON A. et VILLESEQUE-DUBUS F. (2017), *L'innovation managériale, les multiples voies d'une spirale vertueuse*, EMS, Management et Société

MINTZBERG H. (2011), *Structure et dynamique des organisations*, EYROLLES, Paris

MOISDON J.C. (1997), Introduction générale, *in* MOISDON J.C., *Du mode d'existence des outils de gestion*, SELI-ARSLAN, 7-44

MOISDON J.C. (2005), Comment apprend-on par les outils de gestion ? Entre connaissance et organisation : l'activité collective, *in* LORINO P. et TEULIER R., La Découverte « Recherches », Paris, 239-250

MONTEIL P.O. (2017), Pour une éthique du management confronté à l'urgence, *Revue Française d'Ethique Appliquée*, 3, 104-116

MORALES J. et PEZET A. (2010), Les contrôleurs de gestion, « médiateurs » de la financiarisation, étude ethnographique d'une entreprise de l'industrie aéronautique, *Association Francophone de Comptabilité*, n° 1, 16, 101-132

MORGAN M.M. et HUNT D.S. (1994), Organizational Commitment: One of Many Commitments or Key Mediating Construct?, *Academy of Management Journal*, 37:6, 1568-1587

MORGAN M.M. et HUNT D.S. (1994), The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 58:3, 20-38

MOSS T.W., SHORT J.C., PAYNE G.T. et LUMPKIN G.T. (2010), Dual Identities in Social Ventures: An Exploratory Study, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1-26

MOWDAY R.T. (1998), Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 8:4, 387-401

- N -

NECK H., BRUSH C. et ALLEN E (2009), The Landscape of Social Entrepreneurship, *Business Horizons*, 52, 13-19

NEVEU V. (2004), La confiance organisationnelle : une approche en terme de contrat psychologique, *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion*, Université Paris I, Paris

- O -

ORFALI B. (2003), Le nouveau militantisme, in ORFALI B., *L'adhésion : militer, s'engager, rêver*, Paris, De Boeck Supérieur, 125-137

ORY J.N., GURTNER E. et JAEGER M. (2006), La banque à forme coopérative peut elle soutenir durablement la compétition avec la banque S.A. ?, *Finance Contrôle Stratégie*, 9.2, 121-157

ORY J.N., JAEGER M. et de SERRES A. (2012), Comment résister à l'effet de normalisation : le défi des banques coopératives, *Revue des Sciences de Gestion*, 258, 69-82

O'SULLIVAN N. et DIACON S.R., (2003), Board Composition and Performance in Life Insurance

Companies, *British Journal of Management*, Vol. 14, 115-129.

- P -

PACHE A.C. et SANTOS F. (2010), When Worlds Collide: The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands, *Academy of Management Review*, 455-476

PACHE A.C. et SANTOS F. (2012), Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics, *Academy of Management Journal*, 56:4, 972-1001

PAILLE P., GRIMA F. et BERNARDEAU D. (2013), Quand les subalternes se sentent soutenus par leurs supérieurs : étude des relations entre soutien, confiance, engagement et résultats, *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 79, 733-752

PANSARI A. et KUMAR V. (2017), Customer Engagement: The Construct, Antecedents and Consequences, *Journal of the Academy of Marketing Science,* 45:3

PARODI M. (2005), Economie sociale et solidaire et développement local, *RECMA*, 296, 26-41

PASQUET P. et LIARTE S. (2012), La société coopérative et participative : outil de gestion pour l'entrepreneur social ou une nouvelle hypocrisie managériale ?, *RIHME*, 3, 3-16

PESQUEUX Y., (2000), *Le gouvernement d'entreprise comme idéologie*, Ellipses.

PETRELLA F. et RICHEZ-BATTESTI N. (2010), Régulation de la qualité dans les services à la personne en France : l'économie sociale et solidaire entre innovation et isomorphisme, *Management & Avenir*, 35, 273-292

PHILIP C. et DE BATTISTA P. (2012), Mise en œuvre de la méthodologie de l'observation participante dans le cadre d'un mémoire de M2, *La Nouvelle Revue de l'Adaptation et de la Scolarisation*, 59, 207-221

PREVOT M. (2012), Les militants d'origine chrétienne dans la fabrique de la ville des années 1960 à nos jours : un objet pertinent ?, *L'Information Géographique*, 76, 11-27

PUJOL L. (2009), *Management du bénévolat*, Paris, Vuibert

- R -

RAGAIGNE A., OIRY E. et GRIMAND A. (2014), Contraindre et habiliter : la double dimension des outils de contrôle, *Comptabilité Contrôle Audit*, 20, 9-37

RAMONJY D. (2009), Ethique et responsabilité sociale des organisations du commerce équitable, *Management & Avenir*, 29, 208-227

Rapport du Cabinet PROXINVEST (2018), *La rémunération des présidents et des administrateurs non-exécutifs des sociétés cotées françaises*, Proxinvest

REEDY P. (2014), Impossible Organizations: Anarchism and Organizational Praxis, *www.ephemerajournal.org*, 14, 639-658

REFAIT-ALEXANDRE C., DUHAMEL J.C. et FASTERLING B. (2014), « La recherche de légitimité par la conformité aux codes de gouvernance : une analyse des déclarations de conformités des sociétés françaises du SBF 120 », *Management & Avenir*, n° 69, 32-51.

RICHEZ-BATTESTI N. (2010), L'économie sociale et solidaire face à la crise économique : entre reconnaissance d'un modèle d'organisation et risque de récupération ? *Revue Française du Marketing*, 226, 49-58

RITTEL H.W.J. et WEBBER M.M. (1973), Dilemmas in a General Theory of Planning, *Policy Sciences,* 4:2, 155-169

ROBERT M., KHALLOUK M. et MIGNON S. (2017), Les organisations à but non lucratif et l'innovation managériale, *Revue Française de Gestion*, 264, 161-181

ROQUEPLO P. (1997), Discussion, in "*Entre savoir et décision, l'expertise scientifique* » sous la direction de ROQUEPLO P., Editions QUAE, Versailles, 71-105

ROS E. (2012), Des militants de la décroissance. Les nouveaux militants de l'économie alternative, rupture de références et similitude d'engagement, *L'Information Géographique*, 76, 28-41

ROTHMAYR-ALLISON C. (2013), Le droit et l'administration de la justice face aux instruments managériaux, *Droit et Société*, 84, 275-289

ROUSSEAU F. (2002), Gérer et militer : une autre façon d'entreprendre pour les associations éducatives, *RECMA*, 286, 62-10

- S -

SAMBUGARO J. (2016), « Les conditions d'élaboration et d'énonciation d'une doctrine politico-stratégique dans les organisations pluralistes », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, *Université de Lyon,* septembre

SARPONG D. et DAVIES C. (2014), Managerial Organizing Practices and Legitimacy Seeking in Social Enterprises, *Social Enterprise Journal*, 10:1, 21-37

SCHAUFELI W.B., SALANOVA M., GONZALEZ-ROMA V. et BAKKER A.A. (2002), The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach, *Journal of Happiness Studies*, 3:1, 71-92

SCHAUFELI W.B. et SALANOVA M. (2007), Work Engagement: An Emerging Psychological Concept and Its Implications for Organizations, in GILLILAND S.W., STEINER D.D. et SKARLICKI D.P., *Research in Social Issues in Management: Managing Social and Ethical Issues in Organizations*, Greenwichh C.T., 135-177

SCHIER G. et MEIER O. (2008), Les spécificités de la gouvernance hospitalière : synthèse et perspectives*, Revue Française de Gouvernance d'Entreprise*, 3, 77-90.

SCHNAPPER D. (2011), L'expérience-enquête au Conseil Constitutionnel. Réflexion sur la

méthode, *Sociologie*, 2, 295-309

SCHOR J. (2014), *Debating the Sharing Economy*, Great Transition Initiative

SCOTT W.R., (2001), *Institutions and Organizations*, 2nd édition, Foundations for Organizational Science.

SEGRESTIN B., LEVILLAIN K., VERNAC S. et HATCHUEL A. (2015), *La "Société à Objet Social Etendu" - Un nouveau statut pour l'entreprise*, Presse des Mines, Paris

SERAN H. (2018), Outils de gestion spécifiques dans une entreprise de l'économie sociale ? Le cas d'une boucle téléphonique militante, *Revue Française de Gestion*, 271, 11-27

SHIM S., EAQSTLICK M.A., LOTZ S.L. et WARRINGTON P. (2000), An Online Prepurchase Intentions Model: The Role of Intention to Search, *Journal of retailing*, 77, 397-416.

SIMONNET-CUSSET M. (2002), "Give back to the community" : le monde du bénévolat américain et l'éthique de la responsabilité communautaire, *Revue Française des Affaires Sociales*, 4, 167-188

SLEESMAN D.J., CONLON D.E., Mc NAMARA G. et MILES J.E. (2012), Cleaning up the Big Muddy: A meta-analytic Review of the Determinants of Escalation of Commitment, *Academy of Management Journal*, 55.3, 541-562

SMITH W.K., GONIN M. et BESHAROV M.L. (2013), Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise, *Business Ethics Quaterly*, 23.3, 407-442

STEINER P., (2011), *Les rémunérations obscènes : le scandale des hauts revenus en France*, Zones, Paris

SUPIOT A. (2015), *La gouvernance par les nombres*, Paris, Fayard,

SZOSTAK B., BOUGHZALA Y., DINE S. et YAHIAOUI S. (2018), La dynamique d'appropriation des outils de gestion dans le champ de l'ESS : est-elle spécifique ?, *Management & Avenir*, 100, 111-133

- T -

THORNTON P., OCASIO W. et LOUNSBURY M, (2012), *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process*, Oxford University Press

TISHER D., YEOMAN R., WHITE S., NICHOLLS A. et MICHIE J. (2016), An Evaluative Framework for Mutual and Employees-Owned Businesses, *Journal of Social Entrepreneurship*, 7:3, 342-368

TRABELSI K. (2007), La confiance : la « plateforme » de l'alliance stratégique, *Management & Avenir*, 4:14, 25-40

TRACEY P., PHILLIPS N. et JARVIS O. (2011), Bridging Institutional Entrepreneurship and the Creation of New Organizational Forms: A Multilevel Model, *Organization Science*, 22, 60-80

TREBUCQ S., (2005), De l'idéologie et de la philosophie en gouvernance d'entreprise, *Revue Française de Gestion*, vol. 158, no. 5, 49-67.

- V -

de VAUJANY F.X. (2005), *De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion,* Edition EMS management et Société, Caen.

de VAUJANY F.X. (2006), Pour une théorie de l 'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage, *Management & Avenir*, 3, 1, 51-72

VINCK D. (2009), De l'objet intermédiaire à l'objet-frontière. Vers la prise en compte du travail d'équipement, *Revue d'Anthropologie des Connaissances*, 120, 44-59

- W -

WEIL T. et DURIEUX F. (2000), La gestion de l'innovation en réseau, *Rapport pour L'Association Nationale de la Recherche Technique*, 1-76

WIRTZ P. (2006), Compétences, conflits et création de valeur : vers une approche intégrée de la gouvernance*, Finance Contrôle Stratégie*, 9.2, 187-201

WIRTZ P. (2008), *Introduction, Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise,* La Découverte, 3-6

WIRTZ P. (2011), The Cognitive Dimension of Corporate Governance in Fast Growing Entrepreneurial Firms, *European management Journal*, 29.6, 431-447

WIRTZ P., PAULUS O. et CHARLIER P. (2012), La gouvernance des Dominicains au-delà des théories établies, *Conférence Internationale de Gouvernance*, Lyon, 24 et 25 mai

WIRTZ P. et LAURENT B. (2014), Quelle gouvernance pour quelles valeurs ? Aux sources du discours légitimant la structure de propriété du groupe Auchan, *RIMHE*, n° 13, 22-39

- Y -

YIN R.K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, Sage

- Z -

ZATTONI A. et CUOMO F. (2008), Why Adopt Codes of Good Governance? A Comparison of Institutional and Efficiency Perspectives, *Corporate Governance: An International Review*, 16, 1-15

9 Liste des tableaux et figures

Encadré 1 - Solvabilité II et autorité de contrôle 79
Encadré 2 - Le cas des dirigeants effectifs : les démarches du GEMA 85
Encadré 3 - L'entreprise MAIF 120

Figure 1 - Les espaces utilisés pour mettre en place la boucle 58

Tableau 1 - Les différents types d'organisations hybrides. 12
Tableau 2 – Les composantes de notre recherche 20
Tableau 3 - Synthèse des démarches et méthodologies de recherche des trois essais 44
Tableau 4 - L'évolution des perspectives des outils de la boucle 61
Tableau 5 - Les outils dans l'atteinte d'objectifs politiques 62
Tableau 6 - Mécanismes de gouvernance des mutuelles avant 2017 77
Tableau 7 - Organisations étudiées (données 2016) et entretiens réalisés 83
Tableau 8 - Entretiens complémentaires réalisés auprès d'experts 84
Tableau 9 - Présentation et illustration des codes de l'étude 87
Tableau 10 - Répartition des propos sur les mécanismes tenus par les dirigeants 88
Tableau 11 : Mécanismes de gouvernance selon les trois cas 90
Tableau 12 - Nouveau modèle de gouvernance des mutuelles après Solvabilité II 97
Tableau 13 – Les différents types d'organisations hybrides 117
Tableau 14 – La déclinaison de l'innovation managériale dans le cadre du management par la confiance à la MAIF 123
Tableau 15 – Documents accessibles aux mandataires dans la mise en place du management par la confiance des salariés 125
Tableau 16 - Echantillon des militants ayant répondu (127 au total) issus de trois régions et occupant des rôles différents 126
Tableau 17 – Items du questionnaire 127
Tableau 18 – Dispositifs mis en place envers les salariés dans le cadre du management par la confiance des salariés 131
Tableau 19– Matrice des composantes de l'échelle d'implication organisationnelle des militants MAIF échelle en trois facteurs 133
Tableau 20 – Matrice des composantes de l'échelle d'implication organisationnelle des militants MAIF échelle en deux facteurs 135
Tableau 21 – Exemples de déclarations de grandes entreprises 150

10 Annexes

ANNEXE 1 : trame des entretiens menés avec les dirigeants des sociétés d'assurance mutuelles

A) La gouvernance des mutuelles

- La gouvernance des mutuelles est-elle identique à la gouvernance des autres sociétés d'assurance ?
- Qu'est-ce qui caractérise la gouvernance des mutuelles ? Quelles sont les spécificités de la gouvernance des mutuelles ?
- Quels sont les points communs dans la gouvernance des sociétés d'assurance, mutuelles ou non ?

B) L'évolution de la gouvernance des mutuelles

- Est-ce que vous avez constaté une évolution de la gouvernance des mutuelles ?
- Quels sont les évènements marquants de l'évolution de la gouvernance des mutuelles ? Dans quels contextes ?

C) L'impact de Solvabilité II

- Quelle est l'influence de la réglementation sur la gouvernance ?
- Qu'est-ce que cela implique en pratique ?
- Qu'est-ce qui est positif ? Négatif ?

Quelles sont les évolutions futures de la gouvernance que vous envisagez ?

ANNEXE 2 : Codage des entretiens du deuxième essai

Un premier entretien réalisé dans le cadre de l'essai 3, concernant les mécanismes de gouvernance, a donné lieu à un double codage afin de vérifier la validité des codes déployés. Nous avons réalisé le codage d'un des entretiens à partir de la liste des mécanismes de gouvernance de Charreaux (1997) et un autre chercheur a effectué le même travail. Nous avons codé 29 zones de texte. Le deuxième codeur en a codé 23. Nous avons codé 21 zones identiques de texte dont une zone codée différemment.

Encadré 10 – Les codages effectués

Codeur 1	MU	MU		MU	CA	CA	CA	MU	CA	DE
Codeur 2			AG	MU	CA	CA	CA	CA	CA	DE
Codeur 1	SO	MU	MU	CA		MU	SO	DE	SO	SO
Codeur 2		MU	MU		CO		SO			SO
Codeur 1	SO	SO	CA	DE	SO	CA	CA	CA	SO	SO
Codeur 2	SO		CA	DE	SO	CA	CA	CA	SO	SO
Codeur 1	MU									
Codeur 2	MU									

Le tableau 11 relate les résultats.

Tableau 11 – Résultats des codages

AG = Assemblée Générale ; CA = Conseil d'Administration ; SR = Système de Rémunération ; CO = Comités divers ; DE = Dirigeants Effectifs ; MU = Mutualisme ; SO = Solvabilité II ; ¢ = pas de codage

	AG	CA	SR	CO	DE	MU	SO	¢
AG								
CA		8				1		1
SR								
CO								
DE					2			1
MU						4		3
SO							6	3
¢	1			1				

La méthode de Kappa de Cohen mesure le degré de concordance entre deux évaluateurs, par rapport au hasard.

La formule de Kappa se note

$k = P_{accord} - P_{hasard} / 1 - P_{hasard}$

Dans notre cas

$P_{accord} = 20 / 31 = 0,645$

$P_{hasard} = (10 \times 8) + (3 \times 2) + (7 \times 4) + (9 \times 6) + (8 \times 2) / (31 \times 31)$

$P_{hasard} = 80 + 6 + 28 + 54 + 16 / 961$

$P_{hasard} = 184 / 961$

$P_{hasard} = 0,191$

$k = (0,645 - 0,191) / (1 - 0,191)$

$k = 0,561$

Nous nous trouvons dans un cas d'accord modéré (+) entre deux évaluateurs avec un coefficient de Kappa compris entre 0,4 et 0,6.

Contrat de Collaboration de Recherche

Entre
La société d'assurance mutuelle **MAIF**,
Représentée par son Président Dominique MAHE

MAIF
256 Boulevard Allende
79038 NIORT Cedex 9

Ci-après dénommée ENTREPRISE
Et
Le laboratoire de Recherche **COACTIS**
Représenté par sa directrice Martine SEVILLE

Laboratoire COACTIS
Institut des Sciences de l'Homme
14/16 Avenue Berthelot
69363 LYON Cedex 07

Ci-après dénommé LABORATOIRE.
Il est convenu ce qui suit :

Article 1 – Objet du Contrat

Dans le cadre d'une Convention Particulière les Parties conviennent de collaborer aux travaux de recherche relatifs à :
Les enjeux politiques des instruments de gestion dans une organisation hybride : le cas d'une mutuelle d'assurance, la MAIF
Ces travaux de recherche sont confiés par l'ENTREPRISE à M. **Hubert SERAN**, ci-après désigné doctorant.
Ils feront l'objet d'une soutenance de thèse de doctorat. Toute réorientation importante de ces travaux de recherche, et par la même du sujet de thèse, devra faire l'objet d'un accord entre le LABORATOIRE et l'ENTREPRISE.

Article 2 – Entrée en vigueur et durée

Le présent contrat est conclu à la date du **01 mars 2015**, pour une durée de **36 mois**.

Le contrat de collaboration de recherche peut couvrir une période plus large que la durée de la Convention Particulière mais en aucun cas une durée infra.

Article 3 – Responsables scientifiques

Les travaux du mandataire-doctorant sont encadrés, au sein du LABORATOIRE, par Martine SEVILLE, directrice de la thèse et Bérangère SZOSTAK, co-directrice
Le doctorant est placé, au sein de l'ENTREPRISE, sous la responsabilité de Christian CORTES, Administrateur Délégué à la Direction Générale.
Les parties s'engagent à réunir les conditions de succès de la thèse et se rencontreront au moins 2 fois par an ou selon le calendrier qui suit.

Article 4 – Propriétés des résultats

Cf. document « Recommandations en matière de confidentialité et de propriété intellectuelle appliquées aux contrats CIFRE » de M. Alain GALLOCHAT

Article 5 – Confidentialité

Le doctorant s'engage à considérer comme strictement confidentielles toutes les informations concernant l'ENTREPRISE auxquelles il pourra avoir accès, sous quelque forme que ce soit, du fait de ses activités au sein de l'ENTREPRISE. Il s'engage à ne pas utiliser les dites informations ou les résultats obtenus dans le cadre de ses recherches à d'autre fins que celles prévues dans la Convention Particulière et à ne pas les divulguer à des tiers sans l'autorisation préalable de l'ENTREPRISE. Cette disposition vise en particulier les publications, communications ou conférences. En conséquence, le doctorant s'engage à obtenir l'accord écrit préalablement à toute communication écrite ou orale touchant à la matière de la thèse, pendant la présente convention.

Article 6 – Financement

Le financement du LABORATOIRE n'est en rien une obligation. Cela répond au dédommagement de ce dernier pour les frais d'environnement liés au doctorant selon les conditions de son séjour dans le laboratoire et la consommation de biens et services occasionnée par ses recherches.
Chaque établissement est libre de sa politique tarifaire mais le financement doit résulter d'une négociation bien comprise des deux parties.

Article 7 – Résiliation

Article 8 – Litige

Fait en deux exemplaires à XXX le XXX
Pour l'ENTREPRISE Pour le LABORATOIRE

ANNEXE 4 : Questionnaire adressé aux militants de l'essai 3 conçu avec le logiciel Forms

Questionnaire aux militants

Tu es mandataire du Conseil d'Administration MAIF.

Pour certaines questions, je te demande de te prononcer sur les situations que je vais évoquer en me disant si tu es d'accord ou non avec elles, c'est-à-dire si elles correspondent entièrement ou pas du tout à tes sentiments vis-à-vis de la MAIF, dans ton rôle de militant, mandataire du CA.
Je te demande d'utiliser toutes les nuances possibles sur une échelle de 1 à 10, sachant que 1 signifie "pas du tout d'accord", 5 et 6 signifient "indécis" et 10 signifie "tout à fait d'accord".

Pour d'autre questions, je te demande de faire des choix, qui peuvent être multiples.

Enfin pour d'autres je te demande d'écrire des réponses claires et courtes.

Toutes les questions sont à réponse obligatoire.

Attention aux situations décrites à la forme négative qui ne facilitent pas la compréhension mais qui permettent de maintenir l'attention du répondant.

* Obligatoire

1. Je passerais bien volontiers le reste de ma vie militante à la MAIF *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Je me sens plus engagé envers la MAIF depuis que je peux m'organiser sans contrainte de temps militant. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. Il serait très difficile pour moi de quitter la MAIF en ce moment même si je le voulais. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. Je ne ressens aucune obligation à rester militer à la MAIF. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5. Je ressens vraiment les problèmes de la MAIF comme s'ils étaient les miens. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6. Beaucoup trop de choses seraient dérangées dans ma vie si je me décidais à quitter la MAIF maintenant. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7. De nouveaux dispositifs de management des salariés renforcent positivement mon implication militante à la MAIF. *

- [ ] droit à l'erreur
- [ ] auto-positionnement
- [ ] télétravail
- [ ] marges de manoeuvre
- [ ] ouverture le samedi
- [ ] gestion de la fin de carrière
- [ ] aucun
- [ ] Autre

8. Même si c'était à mon avantage je ne me sentirais pas le droit de quitter la MAIF maintenant. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9. Je ne me considère pas comme un "membre de la famille" à la MAIF. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10. En ce moment, militer à la MAIF est une situation qui relève autant de la nécessité que du désir. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

11. Je ne me sens pas "affectivement" attaché à la MAIF. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

12. L'organisation militante régionale ne facilite pas mon engagement envers la MAIF *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

13. Je pense avoir trop peu de possibilités de militer autrement pour envisager de quitter la MAIF. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

14. J'éprouverais de la culpabilité si je quittais la MAIF maintenant. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

15. La MAIF a pour moi beaucoup de signification personnelle. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

16. De nouveaux dispositifs de management des salariés influencent négativement mon implication militante à la MAIF. *

- [ ] télétravail
- [ ] ouverture le samedi
- [ ] marges de manoeuvre
- [ ] gestion de la fin de carrière
- [ ] droit à l'erreur
- [ ] auto-positionnement
- [ ] aucun
- [ ] Autre

17. Une des conséquences négatives de mon départ de la MAIF serait le manque d'alternative militante possible. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

18. La MAIF mérite ma loyauté. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

19. Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à la MAIF. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

20. Si je n'avais pas tant donné de moi-même à la MAIF j'aurais pu envisager de militer ailleurs. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

21. Je ne quitte pas la MAIF car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

22. Une planification collective du temps militant est nécessaire pour mon implication militante à la MAIF. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

23. Je dois beaucoup à la MAIF. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

24. Je suis *

- une femme
- un homme

25. Je suis *

- ○ Référent de pôle
- ○ Référent de mission
- ○ Coordinateur
- ○ Mandataire délégué

26. Je milite dans la région ? *

Sélectionnez votre réponse

27. En dehors de la MAIF je suis ou j'ai été engagé.e ... *

- ☐ dans une ou plusieurs associations
- ☐ dans un parti politique
- ☐ dans un syndicat
- ☐ dans un mouvement pédagogique
- ☐ dans une ONG
- ☐ dans une municipalité
- ☐ dans aucune autre organisation que la MAIF
- ☐ Autre

28. Mon année de naissance est *

Entrez votre réponse

29. Mon année d'agrément comme mandataire du Conseil d'Administration est *

Entrez votre réponse

ANNEXE 5 : Exemples de traitements statistiques de l'essai 3

- **Construction de l'échelle de l'implication en trois dimensions après plusieurs itérations et élimination des variables mal représentées**

Matrice de corrélation

		IAFF1	ICALC3	IAFF5	ICALC6	IAFF15	INORM21	INORM18	ICALC17	INORM23	INORM8
Corrélation	IAFF1	1,000	,203	,433	,156	,329	,179	,260	,051	,271	,308
	ICALC3	,203	1,000	,137	,489	,203	,212	-,049	,147	,087	,470
	IAFF5	,433	,137	1,000	,288	,476	,306	,240	,047	,337	,352
	ICALC6	,156	,489	,288	1,000	,195	,200	-,030	,159	,157	,374
	IAFF15	,329	,203	,476	,195	1,000	,212	,209	,118	,480	,189
	INORM21	,179	,212	,306	,200	,212	1,000	,135	,275	,033	,503
	INORM18	,260	-,049	,240	-,030	,209	,135	1,000	-,129	,404	,081
	ICALC17	,051	,147	,047	,159	,118	,275	-,129	1,000	-,067	,199
	INORM23	,271	,087	,337	,157	,480	,033	,404	-,067	1,000	,055
	INORM8	,308	,470	,352	,374	,189	,503	,081	,199	,055	1,000

Indice KMO et test de Bartlett

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,723
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	284,323
	ddl	45
	Signification	,000

Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
IAFF1	1,000	,424
ICALC3	1,000	,716
IAFF5	1,000	,564
ICALC6	1,000	,684
IAFF15	1,000	,520
INORM21	1,000	,704
INORM18	1,000	,519
ICALC17	1,000	,450
INORM23	1,000	,645
INORM8	1,000	,636

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,078	30,780	30,780	3,078	30,780	30,780	2,447	24,469	24,469
2	1,738	17,384	48,165	1,738	17,384	48,165	1,771	17,713	42,182
3	1,045	10,453	58,618	1,045	10,453	58,618	1,644	16,436	58,618
4	,913	9,126	67,744						
5	,762	7,625	75,369						
6	,684	6,842	82,210						
7	,583	5,833	88,044						
8	,433	4,327	92,371						
9	,417	4,174	96,545						
10	,345	3,455	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Rotation de la matrice des composantes[a]

	Composante		
	1	2	3
INORM23	,755	,109	-,253
IAFF15	,687	,202	,089
IAFF5	,679	,187	,262
INORM18	,670	-,263	-,016
IAFF1	,601	,155	,195
ICALC3	,059	,832	,145
ICALC6	,133	,812	,087
INORM21	,226	,063	,805
ICALC17	-,118	,082	,655
INORM8	,219	,479	,599

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.
Méthode de rotation : Varimax avec normalisation Kaiser.

a. Convergence de la rotation dans 4 itérations.

Fiabilité

Echelle : Echelle d'implication militante

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	127	99,2
	Exclue[a]	1	,8
	Total	128	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,716	10

- **Test de différences de moyennes sur chaque item de l'échelle d'implication entre ceux qui ont reçu un agrément et les autres**

Items d'implication	Signification	Moyenne Agrément en 2018	Moyenne Agrément avant 2018	Degré de significativité des différences entre les militants ayant eu l'agrément avant 2018 et ceux après
IAFF1	Je passerais bien volontiers ma vie à la MAIF	7,774	8,67	0,054
INORM 8	Même si c'était à mon avantage je ne me sentirais pas le droit de quitter la matif	5,6	6,12	0,04
INORM 14	J'éprouverais de la culpabilité si je quittais la MAIF	6,93	5,92	0,000
IAFF15	La MAIF a pour moi beaucoup de signification personnelle	8,20	8,72	0,034
INORM23	Je dois beaucoup à la MAIF	6,53	8,33	0,010

- **Test d'effet de l'année d'agrément (participation à la mise en place du management par la confiance) sur l'implication mesurée en deux facteurs**

Tableau ANOVA

			Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Implicative affective et ANN_AGR	Entre groupes	(Combinée)	3,107	1	3,107	3,160	,078
	Intra-groupes		122,893	125	,983		
	Total		126,000	126			
Implication normative et calculée * ANN_AGR	Entre groupes	(Combinée)	1,196	1	1,196	1,198	,276
	Intra-groupes		124,804	125	,998		
	Total		126,000	126			

- **Test de différences de moyennes d'implication globale ou sur chaque composante de l'échelle sur chaque facteur**

Exemple ici Sur le dispositif « ouverture le samedi »
Sur implication globale

Tableau ANOVA

			Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Implication Globale * DIS_OUV	Entre groupes	(Combinée)	6,534	3	2,178	2,211	,091
	Intra-groupes		106,397	108	,985		
	Total		112,931	111			

Sur l'échelle globale d'implication factorisée en 1 dimension

Tableau ANOVA

			Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
REGR factor score 1 for analysis 2 * DIS_OUV	Entre groupes	(Combinée)	8,626	3	2,875	3,223	,026
	Intra-groupes		96,347	108	,892		
	Total		104,973	111			
REGR factor score 2 for analysis 2 * DIS_OUV	Entre groupes	(Combinée)	3,616	3	1,205	1,251	,295
	Intra-groupes		104,057	108	,963		
	Total		107,673	111			
REGR factor score 3 for analysis 2 * DIS_OUV	Entre groupes	(Combinée)	2,223	3	,741	,765	,516
	Intra-groupes		104,671	108	,969		
	Total		106,894	111			

•*Lien entre le nombre de dispositifs perçus positivement et l'échelle d'implication globale*

Corrélations

		REGR factor score 1 for analysis 3	DIS_NEG_Rec
REGR factor score 1 for analysis 3	Corrélation de Pearson	1	,199*
	Sig. (bilatérale)		,035
	N	113	113
DIS_NEG_Rec	Corrélation de Pearson	,199*	1
	Sig. (bilatérale)	,035	
	N	113	113

* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

•

Corrélations

		REGR factor score 1 for analysis 3	DIS_POS_Rec
REGR factor score 1 for analysis 3	Corrélation de Pearson	1	,164
	Sig. (bilatérale)		,082
	N	113	113
DIS_POS_Rec	Corrélation de Pearson	,164	1
	Sig. (bilatérale)	,082	
	N	113	113