

**GRH**32^{ème} congrès de l'AGRH
Paris, 13-14-15 octobre 2021**Mutations de l'environnement, mutations
des organisations, mutations de la GRH ?**

Spécificité mutualiste et spécificité d'un management mutualiste

Victor COMBES

Doctorant en sciences de gestion – laboratoire Dicen – Cnam Paris

Arnaud LACAN

Professeur associé - Kedge business school - AMSE, CNRS & EHESS – UMR 7316

Introduction :

« La fête est finie » annonce un article du Monde¹ en parlant des mutuelles. Le mutualisme y est décrit comme un modèle qui court à sa perte, face à la concurrence d'acteurs non-mutualistes sur les activités d'assurance et de complémentaire santé. Mais le mutualisme est plus qu'un modèle économique, c'est un mouvement social qui a traversé le temps en promouvant des valeurs et des principes résolument humanistes. Alors, face aux différentes crises passées et à venir, les organisations mutualistes doivent s'adapter et se réinventer tout en conservant les spécificités qui font de celles-ci des structures atypiques. Mais l'adaptation à des enjeux externes (comme la concurrence, les pressions réglementaires) amènent certaines mutuelles à copier des pratiques venant de leurs concurrents non-mutualistes plutôt que de développer les leurs. C'est précisément ce qu'il se passe avec le management mutualiste, qui peine à être défini. Cet article revient sur ce que la littérature présente comme spécificité(s) mutualiste(s), notamment managériale(s), avant de mettre en avant les dangers majeurs auxquels sont confrontées les mutuelles dans le domaine des RH. Enfin, dans une dernière partie, la synthèse d'un travail empirique au sein d'un groupe mutualiste français montre comment celui-ci cherche à faire émerger un management mutualiste à partir d'une démarche d'apprentissage nouvelle destinée à ses managers. Dans quelle mesure le déploiement de cette démarche nommée A.E.M amène-t-il les managers mutualistes à repenser

¹ Mutuelles : les limites de la gouvernance démocratique (Véronique Chocron). Paru le 22/01/2018

leur type de management ? En quoi leur nouvelle vision du management est-elle en phase avec les spécificités mutualistes ?

1. Spécificité(s) mutualiste(s) : de quoi parle-t-on ?

Le mutualisme est avant tout un état d'esprit porté par un mouvement social ancien dont on trouve les traces dès l'antiquité (Lacan, 2021). Les partisans de cet état d'esprit fondé sur des valeurs et principes de solidarité et d'action collective, ont cherché à mettre en évidence ce que désigne l'identité mutualiste et quelles en sont les caractéristiques qui soutiennent une ou des spécificités mutualistes. Cette première partie s'attache ainsi à rappeler, à l'aide d'une revue de littérature dédiée, ce que l'on peut entendre par spécificité(s) mutualiste(s), une notion souvent employée mais peu souvent cadrée.

1.1 Ce qui forge l'identité mutualiste : des valeurs et des principes.

On parle volontiers d'identité mutualiste comme on parle d'identité professionnelle. Si la notion d'identité se retrouve de plus en plus banalisée (Baudry & Juchs, 2007), elle s'ancre pourtant dans des champs vastes et passionnants, comme ceux de la philosophie, de la psychologie, de la psychosociologie ou encore de la sociologie. Tantôt née dans le conflit selon Freud, tantôt issue des interactions sociales selon Erikson, elle, est comme l'écrit Edgar Morin : « une sorte de bouclage indissoluble entre similitude et différence » (Morin, 1980, p. 271).

L'émergence de la notion d'identité mutualiste est à mettre en rapport avec l'attachement particulier des mutualistes, (c'est-à-dire des personnes qui ont rejoint le mouvement du mutualisme au fil du temps) au sentiment d'appartenance qui les unissait. Rappelons ici que c'est en 1956 qu'est fondée une commission de l'esprit mutualiste par l'association internationale de la mutualité, dont un des membres dira que « le jour où nos institutions ne seront plus animées par l'esprit mutualiste, il n'y aura plus de mutualité » (Boned, 2010, p. 94). La question de l'identité mutualiste a aussi été à l'origine de la création d'un mouvement mutualiste européen qui a fait de l'obtention d'un statut juridique spécifique un combat collectif : « La bataille pour le statut est apparue comme un événement à la fois catalyseur de rapprochement des organisations mutualistes et mobilisateur des organisations autour de leur propre identité » (Boned, 2010, p. 95).

La question de l'identité mutualiste mise en perspective, reste à cerner ce qui la compose, ce qui la caractérise. Pour cela, la littérature académique renvoie tour à tour à des *valeurs* et à des *principes*

mutualistes ; pourtant il est essentiel de les distinguer, comme le propose Jean-François Draperi : « Les valeurs s’inscrivent dans des principes, se transcrivent dans des règles juridiques et inspirent des pratiques. » (Draperi, 2006). En appliquant cette distinction aux valeurs et principes mutualistes, on peut donc en déduire que « si la mutualité peut jouer de sa plasticité, maintes fois éprouvée au cours de son histoire, afin de reformuler et vivifier ses principes – notamment les modalités du fonctionnement démocratique – il n’en est pas de même de ses valeurs, auxquelles elle doit reconnaître un caractère intangible, et à la lumière desquelles elle doit évaluer ses pratiques » (Toucas, 2008,p.37).

La littérature ne s’accorde pas sur une liste fermée et concise des valeurs historiques et fondamentales du mutualisme. L’égalité et l’équité (qui s’inscrivent dans le principe de non-discrimination (i.e non-sélection) et d’égalité de traitement des membres), la responsabilité (qui s’illustre par le fait que l’adhérent a un statut d’assureur - assuré), la liberté (à travers la liberté d’adhésion), la démocratie (avec le célèbre adage « une personne - une voix ») ne sont que des exemples d’une liste à la Prévert qui pourrait être encore plus longue. Cependant, le mutualisme réserve une place centrale à une valeur : celle de solidarité, qui se concrétise à travers plusieurs autres principes. Les premières sociétés de secours, comme le Sou du Linceul², illustraient bien l’idée simple et fondamentale du « un pour tous, tous pour un ». Cette solidarité presque organique qui lie les adhérents à travers un contrat n’a jamais cessé d’animer les organisations mutualistes, d’où la proximité entre mutualisme et solidarisme.

Le mouvement mutualiste est indissociable de la notion de valeur(s) : il s’est en effet construit à partir de l’idée d’un partage intelligent de la valeur, et, comme les autres organisations de l’économie sociale et solidaire (OESS par la suite), s’est efforcé de créer un modèle qui proposait, au-delà d’une valeur économique, une valeur sociale (Chaniel et al., 2018). En effet, la valeur économique n’est pas le seul type de richesse qui existe, c’est en revanche la seule qui est rendue légitime par le modèle capitaliste. La valeur sociale dépasse les dimensions propres à la richesse économique (Parodi, 2010) et est « indissociable d’une dimension de gratuité » (Caillé & Weber, 2015, p. 74). Cette valeur sociale a été reprise dans de nombreux travaux académiques concernant les organisations mutualistes (Abecassis et al., 2014; Chaniel et al., 2018; Couret & Lacan, 2009). Elle est considérée comme le fer de lance du mouvement mutualiste, un élément indispensable à la pérennité de ce modèle économique et social : « Nous refusons d’envisager la valeur sociale comme un vestige du passé, balayé par la rationalisation gestionnaire, mais au

² Le Sou du linceul, une des premières sociétés de secours mutuel connues au début du 19^{ème} siècle, vise ainsi à ce que les morts ne soient pas jetés sans suaire à la fosse commune.

contraire comme une force motrice et identitaire qui fait sens pour le présent ainsi que l'avenir. » (Chanial et al., 2018, p.83). Ce qui illustre le poids du concept de valeur sociale dans l'organisation mutualiste est qu'il a été rendu quantifiable, comme avec la création d'un indicateur synthétique de création de la valeur sociale (Caillé & Wéber, 2015), et considéré comme l'élément central sur lequel s'appuient les modes de gouvernance et de gestion dans ces types d'organisation (Chanial et al., 2018).

1.2 Pourquoi parler de spécificité mutualiste ?

Fort de ces valeurs qui se concrétisent en principes, le mouvement mutualiste s'est ainsi forgé une identité, de sorte à bien se distinguer (et à être bien distingué) d'autres modèles et visions économiques et sociales. Parmi les éléments de la spécificité mutualiste se trouvent le fonctionnement interne, la gouvernance mutualiste et la relation adhérent.

D'abord, une mutuelle est une société de personnes et ne repose pas sur un pacte d'actionnaires mais sur des membres faisant société. Le fait de ne pas avoir à donner de dividendes à des actionnaires favorise l'indépendance de la mutuelle et soutient sa non-lucrativité, ce qui implique des modes de gestion interne différents des sociétés de capitaux comme les assurances capitalistes. De plus, l'organisation mutualiste se caractérise par la présence et le rôle des administrateurs mutualistes, qui sont élus par les adhérents et qui s'impliquent au sein de l'organisation dans l'intérêt de tous dans le cadre de mandats, et notamment au moment des assemblées générales. L'administration de la mutuelle est d'ailleurs confiée à une instance particulière, élue au suffrage direct ou indirect par les adhérents : le conseil d'administration. La présence d'élus dans le système de gouvernance mutualiste est ainsi un des éléments les plus différenciants d'une mutuelle par rapport à des sociétés d'assurance capitalistes.

Une autre spécificité aussi importante réside dans la relation adhérent, qui dépasse la relation client assimilée à une relation de consommation. La mutuelle se distingue ainsi de ses concurrents assureurs, régis par le code des Assurances. L'adhérent mutualiste contractualise, par le biais de son adhésion libre et volontaire, un statut qui lui donne une opportunité de s'exprimer démocratiquement au sein de sa mutuelle (par le biais des élections et des événements locaux). Il est reconnu non pas pour le montant de sa cotisation mais pour son statut de sociétaire, c'est-à-dire un membre de la communauté des assureurs et à ce titre un assuré à titre personnel, un « assureur-assuré » : « il n'est pas perçu comme un contrat à régler, mais bien comme une personne à accompagner » (Weber, 2011, p. 75). Comme l'écrivait Edmond Proust (président-fondateur de la

MAIF) dès 1934 : « à la fois bénéficiaires et responsables des garanties accordées, les adhérents d'une mutuelle ne sont bien assurés que s'ils sont bons assureurs »³. La relation adhérent diffère ainsi fondamentalement de la relation client par la relation de confiance mutuelle et le rapport gagnant-gagnant qui se forge : en effet, « s'il cherchait à duper la mutuelle, c'est lui-même qu'il tromperait à travers la collectivité dont il est membre » (Couret & Lacan, 2009, p. 44). Le maintien d'un tel niveau de confiance et de reconnaissance institutionnelles est une des conditions *sine qua non* de l'identité des organisations mutualistes tant elle peut être « le cheval de Troie du néolibéralisme en mutualité, comme elle peut être le levier d'un renouveau de l'idéal mutualiste » (Giraud, 2001, p.162).

Au-delà de cette *identité* - terme trop polysémique comme vu plus haut -, les organisations mutualistes (comme les OESS de manière générale) cherchent à se distinguer des organisations qui suivent le modèle capitaliste. Pour cela, elles mettent régulièrement l'accent sur leurs « spécificités » mutualistes. Par exemple, en 2018, la mutualité française a lancé une opération de communication externe et interne⁴ visant à mettre en avant le fait qu'une « vraie » mutuelle est régie par le code de la Mutualité (et non celui des Assurances), qu'elle est à but non-lucratif, et qu'elle est gérée par ses adhérents.



Figure 1: Votre mutuelle est-elle vraiment une mutuelle ? (Source : Mutualité.fr)

La raison principale qui a motivé cette campagne de communication pédagogique est la suivante : le modèle mutualiste est en danger de banalisation, comme les autres modèles des OESS (Moreau, 1991; Richez-Battesti, 2007; Swaton, 2015).

1.3 Le mutualisme : un modèle en péril ?

La littérature regorge d'articles listant l'ensemble des dangers auxquels sont confrontées les mutuelles d'aujourd'hui (Boned, 2010). Dans une perspective qui s'inscrit dans la théorie néo-

³ <https://www.senat.fr/rap/r98-045/r98-04528.html>

⁴ <https://www.mutualite.fr/recherche-organisation/>

institutionnelle, qui souligne l'influence de l'environnement sur les organisations, nous allons voir comment les organisations mutualistes sont confrontés à des enjeux multiples qui les fragilisent. Outre les pressions règlementaires, l'érosion du militantisme (la baisse de l'engagement, le non-renouvellement générationnel parmi les administrateurs des mutuelles) et la crise démocratique qui s'en suit (faible taux de participation aux élections), cette partie met en garde contre l'émergence d'un *péril relationnel* et d'un management mutualiste inachevé ou inapproprié au sein des mutuelles.

Un premier danger pour les organisations mutualistes est la concurrence des acteurs non-mutualistes qui pratiquent une activité d'assurance. C'est en partie à cause de cette concurrence effrénée que les mutuelles ont mis en place des actions de communication comme celle présentée juste avant. Mais le problème c'est que ces actions arrivent trop tard. Les organisations concurrentes non-mutualistes ont depuis longtemps investi dans des moyens et des campagnes de communication externe et interne qui ont renforcé leur visibilité et leur acceptation dans le secteur des assurances. En mettant en avant des actions qualifiées de sociales, des assureurs capitalistes ont réussi à développer une image de marque centrée sur la proximité, la confiance, la solidarité, la responsabilité : autant de valeurs qui étaient pourtant inscrites dans l'ADN mutualiste bien avant eux⁵. Mais la concurrence ne concerne pas que l'image externe : elle concerne aussi la guerre commerciale. A ce jeu-là, les mutuelles perdent souvent : les investissements nécessaires à la mise en place de stratégies commerciales ne sont souvent pas à la hauteur de ceux des concurrents non-mutualistes. La pression concurrentielle qui pèse sur le secteur assurantiel provoque un phénomène de banalisation du modèle mutualiste : la frontière avec les assureurs non-mutualistes est de plus en plus floue pour la société civile, ce qui fragilise les organisations mutualistes.

Mais plus que le simple mécanisme de concurrence, c'est un autre phénomène qui peut potentiellement mettre en péril le modèle mutualiste : l'isomorphisme institutionnel (Bidet, 2003). Pour faire simple, les organisations mutualistes (et les OESS de manière plus large), confrontées à une concurrence accrue avec des organisations de type capitaliste, en viennent à copier, à imiter les pratiques de ces organisations concurrentes, quitte à s'éloigner de leurs principes et de leurs valeurs (Lacan & Silva, 2020). C'est par exemple le cas lorsqu'une mutuelle essaie de développer une agressivité commerciale pour vendre des services à ses adhérents ou gagner de nouveaux adhérents : historiquement, ce n'est pas dans l'ADN des mutuelles que de se livrer à ce genre de pratique. Ainsi, comme le souligne Swaton : « Dès lors, il n'y a rien d'étonnant à ce que certaines tentent d'aligner leurs stratégies et leurs pratiques sur celles des entreprises classiques : auto-

⁵ <https://axalive.fr/article/nouvelle-campagne-publicitaire-du-groupe-axa-portee-par-une-icone-mondiale>

banalisation, stratégies commerciales, standardisation des produits, logique de croissance. » (Swaton, 2015, p.283). Un autre exemple criant : les mutuelles tendent de plus en plus à désigner leurs bénéficiaires comme des *clients*. Or, nous l'avons vu, considérer des bénéficiaires comme des clients et non comme des adhérents était pourtant une des marques de fabrique des mutuelles, qui leur permettait justement de se différencier de leurs concurrents non-mutualistes. En ce sens, on peut parler de *péril relationnel* pour désigner la tendance liée à l'effritement de la relation adhérent mutualiste au profit d'une relation client standardisée. Ainsi, en acceptant ce genre de pratiques et visions, les mutuelles s'élancent (de façon plus ou moins consciente) dans la pente dangereuse de la déliquescence du modèle mutualiste. Dans ce sens, les organisations mutualistes qui cèdent à cet isomorphisme institutionnel participent à une auto-banalisation de leur modèle qui accélère de surcroît leur progressive dégénérescence (Boned, 2010).

Dans le cas des mutuelles, imiter certaines pratiques ou modes de gestion *mainstream* est un pari risqué. Plus particulièrement, la question du management dans les organisations mutualistes est un point sensible. La non-existence d'un management mutualiste spécifique (Catinchi, 2016; Lacan, 2020; Malherbe, 2008) incite les mutuelles à importer des pratiques managériales auprès des assureurs non-mutualistes ou d'autres entreprises capitalistes. Cette importation se réalise par le biais d'une standardisation massive des pratiques de management et des passerelles fréquentes de postes à responsabilité entre assureurs non-mutualistes et mutuelles. Cette tendance est dangereuse pour les mutuelles, car, à l'instar des autres OESS, elles sont censées mettre en place une symétrie entre les activités et leur fonctionnement interne à travers un principe de solidarité et d'utilité sociale⁶. Or, en important des pratiques managériales de structures qui n'ont pas cette obligation, les mutuelles risquent de faillir à cette symétrie, et aboutir à un déséquilibre total entre les valeurs qui guident et animent le fonctionnement interne et celles qui guident leurs activités externes. Ainsi, la non-existence d'un management mutualiste apparaît comme un problème central.

2. Quel management pour l'organisation mutualiste d'aujourd'hui ?

L'objectif de la suite de l'article est de dessiner les contours d'un management mutualiste afin d'éviter les dangers présentés avant. Pour cela, il est nécessaire de comprendre d'abord qui sont les employés des mutuelles, quel management mutualiste a déjà été pensé dans la littérature, et

⁶ [Qu'est-ce que l'économie sociale et solidaire ? | economie.gouv.fr](https://www.economie.gouv.fr/actualites/2020/09/01/Qu'est-ce-que-l'economie-sociale-et-solidaire-?lang=fr)

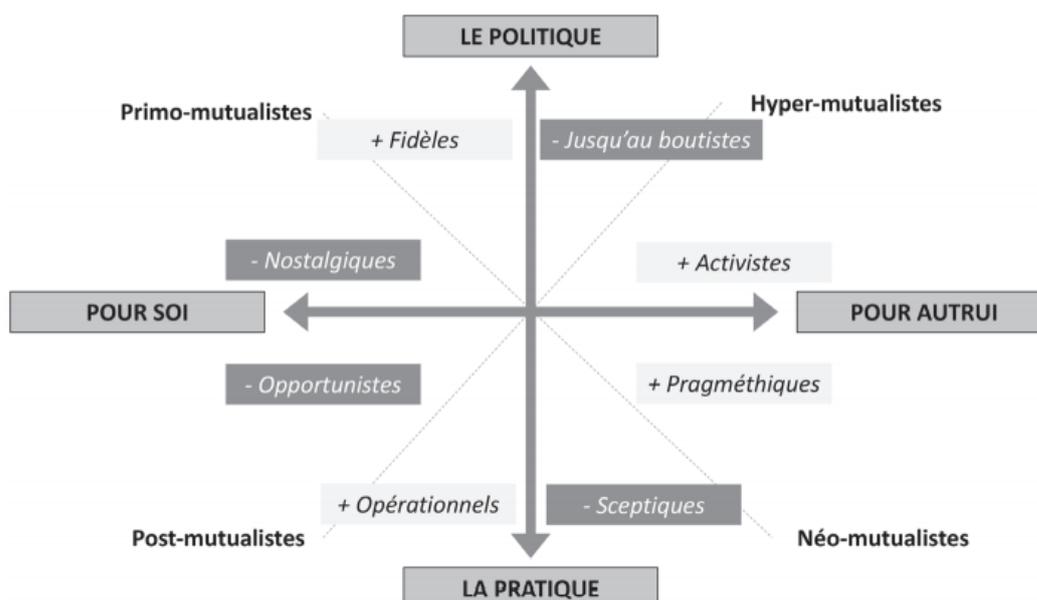
quelles en sont les failles. Enfin, nous proposons une redéfinition du management mutualiste compte-tenu des grands dangers auxquels sont confrontées les organisations mutualistes.

2.1 Qui sont les managés dans l'organisation mutualiste ?

Les styles de management doivent pouvoir s'adapter à la fois aux personnes (et à leurs évolutions dans le temps) et à la situation : d'une approche situationnelle du leadership (Hersey, 1985), on passe progressivement à un management situationnel (Tissier, 2018; Tissier et al., 2013). Le propre de cette approche est donc de comprendre qui sont les managés et dans quelles situations de travail ils se trouvent, de sorte à ajuster les postures managériales.

Dans l'organisation mutualiste, il est essentiel de cerner les managés. En effet, comme nous l'avons vu, elle se veut une organisation atypique, présentant une identité déclinée sous la forme de valeurs et des principes, un fonctionnement et des spécificités qui la distinguent des entreprises non-mutualistes. Pour autant, il serait illusoire de penser que les managés ont une pleine conscience de cette singularisation. C'est là que démarre la problématique majeure du management mutualiste. En effet, plusieurs auteurs en sociologie et sciences de gestion ont essayé de classifier les types de collaborateurs possibles dans l'organisation mutualiste. Il ressort notamment un travail abouti à ce sujet réalisé en 2018 (Chaniel et al., 2018), à travers lequel huit

Schéma 3 : Quatre grands types idéaux de salariés / huit profils de salariés



profils de salariés mutualistes sont présentés :

Les auteurs insistent sur le fait que le but de cette classification n'est pas de ranger les personnes dans des cases mais de mettre en évidence des nuances d'engagement, de compréhension et d'accord avec les valeurs et principes mutualistes. Ils soulignent également l'importance de considérer ces huit profils non pas comme des cases mais comme des trajectoires, qui rendent compte de l'évolution et du parcours de chaque salarié mutualiste.

2.2 Le management mutualiste dans la littérature : entre résignation et pistes de définition

Cette taxonomie des salariés mutualistes a été conçue pour être un outil de pilotage et de management. La question de savoir si les organisations mutualistes doivent bâtir un type de management spécifique est relativement récente. Lorsque l'on cherche « management mutualiste » sur un moteur de recherche, on obtient seulement 79 résultats. Si le nombre de définitions d'un sujet ne doit pas primer sur la qualité, cela démontre tout de même soit un désintérêt pour ce type de management soit une difficulté extrême à le définir. Toutefois, certains auteurs se sont essayés à cet exercice délicat de proposer un angle d'attaque pour définir le management mutualiste.

Pour certains, le management mutualiste est entendu comme un management *par les valeurs*, thème inévitable : « En appui sur les valeurs, se met en place un cercle vertueux de la confiance qui est le fondement de la qualité relationnelle attendue dans les entreprises de l'ESS, et qui représente autant leur patrimoine issu de leur projet fondateur, que le savoir-faire de leurs managers. » (Lacan, 2020, p.99). Denis Malherbe, lui, place *l'éthique* au centre du management des entreprises mutualistes : « Moins que l'affirmation ritualisée de grands principes et de nobles idéaux, l'éthique en mutualité procède d'un questionnement sur la mise en action des valeurs qui inspirent la gouvernance des entreprises comme institutions et leur régulation comme organisations » (Malherbe, 2008, p.149). L'éthique est d'ailleurs reprise par d'autres auteurs comme une spécificité des structures mutualistes, jusqu'à conceptualiser une « éthique mutualiste » (Belot, 2002). Enfin, une approche plus quantitative du management mutualiste a vu le jour avec la proposition de placer la valeur de lien comme au centre du management mutualiste, entendue comme « l'ensemble des signes, gestes, attitudes, comportements des partenaires, tendant à rompre la dissymétrie fondamentale « acheteur-vendeur » inhérente à la sphère marchande et ainsi à « tempérer l'altérité créée par le contrat », et ce dans la perspective de

l'établissement entre eux d'une relation fondée sur la reconnaissance mutuelle. » (Weber, 2011, p. 76). On le voit, s'il y a des tentatives pour essayer de préciser les éléments centraux d'un management mutualiste, cela n'occulte pas la difficulté-même qu'il y a à conceptualiser le management mutualiste. Alors, celui-ci peut être qualifié d'OMNI : Objet Managérial Non Identifié.

Comme nous l'avons vu, les mutuelles sont en proie à plusieurs phénomènes qui mettent en péril la spécificité mutualiste : auto-banalisation, concurrence accrue, risques d'isomorphisme institutionnel et de dégénérescence du modèle. La non-existence observée d'un management mutualiste renforce en partie ces risques, dans la mesure où elle remet en question la possibilité de proposer un modèle de management différencié qui concrétise la promesse de la mutuelle et qui soit adapté à la gouvernance, au fonctionnement, aux personnes et aux enjeux des mutuelles. Certains constatent en effet la diffusion d'un management standardisé : « Comme dans beaucoup de secteurs de la vie économique, le management dans les mutuelles a évolué : s'appuyant sur un encadrement de professionnels, de moins en moins issus de la promotion interne, formés aux techniques managériales, elles intègrent aujourd'hui les invariants d'une gestion des ressources humaines efficace » (Catinchi, 2016, p.182). Pour d'autres, seul son type de hiérarchie a évolué : « d'une hiérarchie directe et familiale entre élus et salariés à une hiérarchie managériale avec spécialisation » (Defalvard & Lagérodie, 2012, p. 114).

Ainsi, la non-existence d'un management mutualiste renforce ce que l'on peut appeler un isomorphisme managérial, c'est-à-dire la tendance à appliquer des pratiques managériales provenant de cadres théoriques complètement déconnectés de la structure dans laquelle elles sont appliquées. Pour aller plus loin, cela signifie, en empruntant des notions utilisées en marketing, qu'il y a un écart entre la valeur souhaitée et la valeur perçue. Si les mutuelles ont pris conscience des dangers qui les menacent et qu'elles souhaitent réveiller *l'identité* mutualiste et leurs valeurs et principes auprès des employés, et que dans le même temps elles ne prennent pas leurs distances avec un type de management standardisé, importé, déconnecté de leurs enjeux, un grand écart se forme entre la valeur souhaitée et la valeur perçue. Ce grand écart peut entraîner des désillusions, des déceptions, des incompréhensions, donc des difficultés de fonctionnement et d'engagement des personnes qui pourraient prendre la forme de dissonances cognitives importantes (Festinger, 1957).

C'est ainsi que dans les mutuelles, comme dans de nombreuses autres structures non-mutualistes, se développent des risques psychosociaux⁷ : le stress, les conflits intra et interpersonnels, le surmenage, le manque de sens... n'épargnent pas le monde mutualiste. Ces marques de possibles souffrances en milieu engagé (Russo, 2020) sont autant de symptômes qui sont renforcés par la non-existence d'un management mutualiste.

3. Proposition de redéfinition d'un management mutualiste à partir d'un travail empirique

Devant la nécessité de repenser le management mutualiste, cet article s'attache, dans cette troisième et dernière partie, à rendre compte de l'impact d'une démarche proposée aux managers d'un groupe mutualiste français afin de faire évoluer les postures managériales.

Dans quelles mesures cette démarche peut-elle ouvrir la voie à une redéfinition d'un management mutualiste ?

3.1 Présentation du terrain

Notre terrain est un groupe mutualiste que nous nommerons Mutual. Ce groupe s'est construit il y a 4 ans sous la forme d'une union de plusieurs mutuelles qui se considéraient jusque-là comme concurrentes. Mutual est un groupe mutualiste qui rassemble à la fois des activités d'assurance santé, de logement social, de soin et de services. Il compte environ 50 000 collaborateurs en France, répartis dans plusieurs entités.

Suite à cette union et dans le but de développer le *faire Groupe* et le *faire en groupe*, une université d'entreprise a vu le jour en 2019. C'est cette dernière qui a conçu et proposé la démarche qui nous intéresse plus particulièrement dans cet article. Un des auteurs étant doctorant CIFRE au sein de Mutual, nous avons eu l'opportunité de participer et suivre la mise en place de cette démarche. En quoi cette démarche permet-elle d'illustrer les évolutions des postures managériales mutualistes ?

3.2 Présentation de la démarche étudiée au sein de Mutual

⁷ <https://acpe.harmonie-mutuelle.fr/risques/se-mobiliser-pour-prevenir-les-risques-psychosociaux/>

La démarche (que nous nommons A.E.M : Ateliers d'Entraide Mutualistes) proposée au sein de Mutual, s'inspire de la méthode de codéveloppement professionnel qui vient du Québec (Champagne & Payette, 1997). Celle-ci vise à réunir régulièrement un groupe de quatre à six personnes pour une séance d'une heure trente. Pendant chaque séance, les personnes adoptent une posture particulière. Une des personnes est en posture de « client » : elle vient exposer une demande d'aide vis-à-vis d'une situation authentique qui la bloque dans sa situation de travail. C'est elle qui mène la séance. Une personne, formée spécialement, est en posture d'animateur : elle régule les échanges, fait vivre des étapes particulières au groupe, et s'assure d'un cadre de confidentialité, de bienveillance et d'authenticité pendant toute la séance. Enfin, les autres personnes adoptent une posture de « consultants », ils viennent et se tournent exclusivement vers le client pour l'aider à penser et à agir face à sa difficulté. A la séance suivante, on change de postures : une personne qui était consultant à la séance précédente devient client et ainsi de suite. L'animateur lui, est un consultant en plus d'être animateur : il est formé à cela et conserve cette double casquette.

La démarche A.E.M se distingue du codéveloppement professionnel pour deux raisons principales. D'abord son objectif : quand le codéveloppement vise principalement à apprendre ensemble et améliorer son efficacité professionnelle (Payette, 2000), A.E.M vise à développer chez les managers de Mutual le réflexe de l'entraide, du soutien, de l'écoute et de la prise en compte de l'altérité. Enfin, dans le codéveloppement, la personne formée à l'animation reste animateur et ne fait qu'animer : cela implique que les autres personnes du groupe n'alternent qu'entre les postures de client et de consultant. Chez Mutual, A.E.M a été pensée pour permettre aux managers de permuter entre les trois postures, y compris celle d'animateur. C'est ce réflexe de permuter entre ces trois postures qui est considéré chez Mutual comme la base d'une culture managériale mutualiste.

Dans quelle mesure le déploiement de A.E.M amène-t-il les managers mutualistes à repenser leur type de management ? En quoi leur nouvelle vision du management est-elle en phase avec les spécificités mutualistes ?

3.3 Cadrage méthodologique

Le travail empirique effectué s'inscrit dans une étude longitudinale de la démarche A.E.M sur deux ans. Dans un souci de validation scientifique, les chercheurs ont décidé de croiser deux types de méthodes de collecte de données. Dans un premier temps, un des chercheurs, formé lui-

même à l'animation de séance de A.E.M, a pu recueillir des données qualitatives grâce à sa participation à 20 séances de A.E.M dans le cadre de participations observantes. Puis dans un second temps, les chercheurs ont mené 20 entretiens semi-directifs auprès d'autres managers participant également à A.E.M.

➔ Focus sur les données recueillies lors des 20 participations observantes :

Il est important de préciser la différence entre participations observantes et observations participantes. Dans la mesure où le chercheur a observé les groupes qu'il animait lui-même, l'accent a été mis davantage sur la participation plus que sur l'observation (Lalonde, 2013) : le chercheur avait donc une triple casquette de chercheur-animateur-consultant. Les 5 groupes observés étaient constitués de 5 à 6 managers chacun et étaient mixtes (hommes / femmes). Les 20 séances de A.E.M observées se sont tenues en présentiel, puis en distanciel (sans adaptation méthodologique). A l'issue de chacune des 20 séances de A.E.M, un compte-rendu d'observation a été rédigé⁸, reprenant des verbatim collectés pendant les séances et des observations portant sur la communication non-verbale (sourires, hésitations, attention etc.). Dans le cadre des participations observantes, le chercheur a tout particulièrement été attentif à ce que partageaient les personnes à la fin de la séance, lors de l'étape de réflexivité sur la séance. Le chercheur, qui animait ses séances, a organisé les prises de parole sur cette étape en invitant les participants (consultants et client) à exprimer :

- Le moment qui les avait marqués (M),
- L'Enseignement qu'ils tiraient de la séance (E),
- Ce qu'ils souhaitaient Transposer dans leur quotidien (T),
- Ce qu'ils pensaient approfondir (A).

Par la suite, nous désignerons cette étape par l'acronyme formé : le META. Le chercheur a donc pu récolter des verbatims sur cette étape du META.

➔ Focus sur les données issues des 20 entretiens menés auprès des managers :

Le profil des personnes interviewées est le suivant : 12 femmes 8 hommes, ayant un statut de manager et ayant participé à plus de 10 séances de A.E.M chacun, en ayant alterné les postures de Client Consultant et Animateur. Elles sont issues de directions variées : IT, RH, Service Client, Audit, Développement commercial. Leur tranche d'âge est 35-60 ans. Chaque entretien a

⁸ Un exemple de compte-rendu d'observation est disponible en annexe.

duré 1h, puisque la culture d'entreprise de Mutual encourage à mener des réunions d'une heure maximum sauf cas exceptionnel. Ils se sont tenus à distance, c'est-à-dire médiatisés par l'écran, compte-tenu du contexte sanitaire qui empêchait tout entretien en présentiel. Néanmoins, comme le chercheur connaissait les interviewés, puisqu'ils travaillent dans la même entreprise, la posture du chercheur était positive et empathique. Il s'agit d'entretiens semi-directifs⁹, menés à partir d'un guide d'entretiens structuré en trois grandes catégories : d'abord une présentation des personnes interrogées, puis leur expérience de A.E.M, et enfin leur vision du management mutualiste depuis leur expérience de A.E.M. Les entretiens se sont inspirés des techniques de relance de l'entretien d'explicitation (Vermersch, 1994) dans le but de faire expliciter aux interviewés l'expérience qu'ils vivaient dans le cadre de A.E.M. Ils ont été enregistrés avec l'accord des participants et retranscrits manuellement, puis analysés sur la base d'un codage thématique également réalisé manuellement. A noter que le tutoiement fait partie de la culture d'entreprise. Dans un souci de lisibilité, les verbatim partagés dans les résultats indiqueront s'ils proviennent d'une participation observante (PO) ou d'un entretien semi-directif (ESD) pour donner le contexte dans lequel a été exprimé chaque verbatim. La qualification du genre sera exprimée ainsi : F pour femme, et H pour homme.

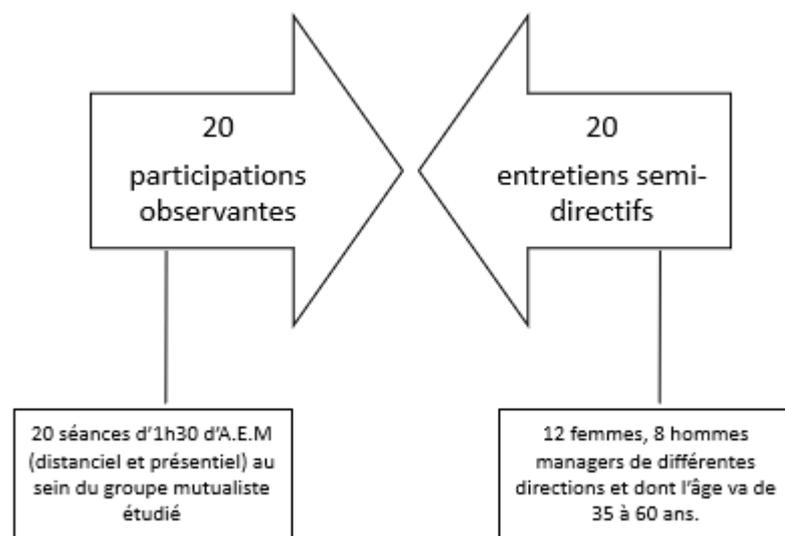


Figure 3 : Démarche méthodologique utilisée

4. Présentation des résultats :

⁹ Un exemplaire du guide d'entretien est disponible en annexe.

Nous allons présenter les résultats de l'étude empirique en deux temps. D'abord les résultats des participations observantes qui montrent de quelle façon les managers de Mutual ont développé de nouvelles façons d'être en relation avec Autrui dans le cadre des séances de A.E.M. Puis, les résultats des entretiens semi-directifs qui viendront appuyer le fait que les managers mutualistes ont reconsidéré leurs postures managériales.

4.1 Résultats issus des participations observantes. Valoriser la vulnérabilité et aiguïser son attention à l'Autre : vers une intégration des principes de la relation adhérent mutualiste

Dans le cadre des participations observantes, il a d'abord été remarqué que les personnes qui pratiquent A.E.M participent avant tout pour venir en aide à un des membres qui dévoile une part de sa vulnérabilité et partage une demande d'aide authentique :

« Ce que je retiens de cette séance, c'est vraiment l'entraide qui émerge de la méthode. Elle favorise l'expression d'émotions du Client et des autres et c'est souvent des non-dits qui font pourtant la différence. Comprendre les émotions des autres, les prendre en compte, les accepter, c'est ce que je souhaite transposer dans mon rôle de manager. » (PO 3^{ème} séance – Consultant F)

En effet, le fait de participer à un groupe dans lequel on met en valeur sa vulnérabilité plutôt que de la cacher, ou de se montrer toujours résilient, cela concourt à ce que les managers aiguïsent leur attention envers Autrui pendant les séances de A.E.M :

« Je suis venu pour aider X, j'avais vraiment toute mon attention portée sur elle, d'habitude je décroche des réunions, je regarde quelque fois mon téléphone par exemple : et là non. » (PO 2^{ème} séance - Consultant H)

L'attention à l'Autre est d'autant plus forte que la démarche A.E.M vise à accompagner la personne en posture de Client et à partager une demande d'aide et non une problématique impersonnelle. D'ailleurs l'animateur invite le Client à calibrer la manière dont il souhaite que le groupe interagisse avec lui en fonction de sa sensibilité. Ces précisions sont souvent très riches puisqu'elles font en sorte de maintenir un très haut niveau d'attention et d'écoute envers Autrui :

« - Peux-tu nous préciser la façon dont tu souhaites que le groupe s'adresse à toi pendant cette séance ?

- *Ecoutez, vous l'avez sûrement remarqué, c'est une problématique qui me touche beaucoup, aussi je vous demande, dans vos suggestions, de ne pas me remettre en question du tout au tout s'il vous plaît !* » (PO 3^{ième} séance -Échanges entre un Animateur H et une Consultante F)

Le fait de laisser la personne décider elle-même de la façon dont elle aimerait recevoir les suggestions de la part des autres personnes invite à un renversement de perspective. En effet, traditionnellement dans les entreprises, la résilience est reine : il faut à tout prix montrer (voire prouver) que face aux inévitables problèmes, on sait toujours rebondir. L'accent est ainsi mis sur la capacité à trouver une solution. Dans A.E.M, au contraire, c'est la personne qui est en difficulté, qui est vulnérable qui est au cœur de l'attention, qui est mise en lumière. L'objectif n'est pas tant de lui apporter une solution mais de l'accompagner à identifier ce qui la bloque et lui permettre, par des questions tout autant que par des préconisations, de renforcer son pouvoir d'agir. C'est encore une pratique précieuse pour un management mutualiste dans la mesure où ce n'est plus la recherche d'efficacité à tout prix qui doit dominer, mais une recherche d'humilité. C'est accepter que l'on ne sache pas toujours à la place d'autrui. C'est accepter d'entrer dans une relation d'entraide basée sur le don et le contre-don maussien au service de la personne vulnérable. On retrouve là le principe de solidarité cher au mutualisme.

Enfin, de la même manière que l'adhérent mutualiste se caractérise par cette double identité d'assureur-assuré, dans A.E.M, les membres alternent d'une séance à l'autre les postures de Consultants et de Client et d'Animateurs. Ainsi, au fur-et-à-mesure que le groupe vit des séances, les membres cherchent à entrer dans une relation de réciprocité : ils cherchent à rendre aux autres ce qu'ils ont pu obtenir d'eux la séance précédente :

« Je suis très attentif à la demande d'aide de X parce que je sais qu'il en a fait de même pour moi l'autre fois et j'ai beaucoup apprécié » (PO 3^{ième} séance – Consultant H)

Ainsi, contrairement à d'autres approches de résolution de problème, l'objectif de A.E.M n'est pas tant de trouver des solutions à une problématique donnée que d'accompagner une personne qui demande de l'aide à mieux cerner son problème et à lui donner des pistes pour se forger elle-même une solution.

4.2 Résultats issus des entretiens semi-directifs. Faire évoluer sa relation managériale vers plus d'écoute, d'attention et de collectif

Obtenir des verbatims de managers à l'occasion des séances de A.E.M a permis de souligner l'impact de cette démarche sur la façon dont ils ont pu développer *en séance* des relations nouvelles centrées sur l'entraide, l'écoute, l'attention et la mise en lumière de la vulnérabilité. Toutefois, ces éléments ne suffisent pas à dire que ces managers ont effectivement modifié leurs postures managériales. C'est pour cela que des entretiens ont été menés auprès de managers participants à A.E.M : qu'ont-ils effectivement changé dans leur posture managériale *quotidienne* ? Comment a évolué leur vision du management mutualiste ? Retrouve-t-on les éléments qui ont émergé des participations observantes ?

Le constat partagé d'un management mutualiste poussiéreux

Dans un premier temps, les personnes questionnées ont décrit leur vision du management dans l'organisation mutualiste en général. Cette question ouverte a mis en évidence le fait que le management mutualiste est présenté comme un management de l'ancien temps, peu centré sur l'échange ou sur le collectif :

« Le mutualisme ne brille pas par son innovation, y compris son innovation managériale. Le secteur mutualiste c'est souvent des vieilles dames. » (Manager F – ESD)

« Alors le management mutualiste, et c'est ce que me disent mes autres collègues dans l'univers mutualiste, c'est quand-même à l'ancienne. » (Manager H- ESD)

Au côté archaïque s'ajoute l'absence de la dimension collective, et du pouvoir d'agir : le management mutualiste est présenté comme un type de management peu centré sur l'humain, ce qui n'est pas sans avoir des conséquences fortes en matière de dissonances cognitives envers les valeurs portées à l'externe auprès des adhérents.

« Un directeur m'a souvent dit "moi mes gestionnaires ils sont payés pour exécuter pas pour réfléchir" Ca te donne la tendance générale du mode de management mutualiste à mon avis ! » (Manager H – ESD)

« Je vais te donner ma vision du management mutualiste : il y a les valeurs qu'on porte à l'externe et les pratiques qu'on a en interne. Tu vois ce que je veux dire ? » (Manager F - ESD)

De plus, le management mutualiste est présenté surtout comme un management vertical très hiérarchisé, qui ne favorise pas l'entraide, ni l'émulation collective :

« C'est quelque chose qui était ultra pyramidal : le grand patron en haut décidait, c'était répercuté par les patrons d'en dessous puis par les petits chefs puis les exécutants qui

exécutaient sans rien redire. Et bien sûr hors de question de critiquer le patron en remettant en question ses décisions, ou l'impact de ses décisions. On ne touche pas à la parole de Dieu ! » (Manager H – ESD)

Depuis leur participation à la démarche A.E.M : les managers mutualistes intègrent d'avantage d'écoute active, de questionnement bienveillant et de collectif dans leur pratique quotidienne

Une fois questionnés sur ce que leur participation à A.E.M avait changé chez eux, les interviewés font un virage à 180° et présentent leurs pratiques managériales actuelles comme particulièrement centrées sur le collectif, l'entraide, la prise en compte des difficultés, l'attention à autrui :

« Je pense que c'est ça que l'on cherche, par les séances de A.E.M, à donner à nos managers : ce sentiment de fierté, d'accomplissement, d'avoir aidé autrui. Moi c'est ce que je ressens aujourd'hui et ce que j'essaye de traduire en actes. » (Manager F - ESD)

« Je mets le collaborateur au cœur du projet, comment dire... une logique d'empowerment : tu rends chaque collaborateur en capacité de faire, comme dans les ateliers de A.E.M » (Manager F – ESD)

D'autre part, la pratique de A.E.M chez les managers interrogés a amélioré leur écoute, ils parlent même d'écoute active dans leur posture managériale quotidienne :

« Je dirais qu'aujourd'hui avec mes équipes je suis dans l'écoute active, c'est-à-dire écouter attentivement l'Autre sans ramener les choses à soi, pour mieux le comprendre. Aujourd'hui quand je pose une question à mon interlocuteur, je vois qu'il approuve ma question, il apprécie que j'essaie de faire préciser les choses avant de répondre. Je me souviens avant j'étais problème-solution direct. Maintenant je me dis que j'arrive à ne pas entrer tout de suite dans la phase de solution, mais passer par une phase d'écoute, de questionnement, d'intérêt vers Autrui. J'avais par exemple un entretien annuel avec une personne de mon équipe ce matin, j'ai essayé d'appliquer cette écoute active » (Manager H – ESD)

Enfin, la pratique de A.E.M invite les managers à prendre en considération la diversité des points de vue au quotidien, à rechercher l'altérité :

« Alors je te réponds avec ma double casquette de RH et de manager : nous à la DRH on a la conviction que c'est l'avenir du management que de travailler de façon plus horizontale et plus transverse. Rien de mieux que A.E.M pour faire travailler des personnes de façon transverse avec d'autres personnes qui ne sont pas forcément confrontées à la même situation. » (Manager H -ESD)

« Avec A.E.M, je trouve que le Groupe s'en trouve grandit dans le sens où il montre à ses collaborateurs le pouvoir du collectif, et démontre la confiance qu'il a en eux. Il entretient un terreau de transversalité, d'apprendre à travailler ensemble, de coopération, et derrière potentiellement d'inventivité. Je trouve que ça peut servir de prétexte à des personnes de métiers, d'univers différents, de se rencontrer et d'apprendre ce que fait l'Autre. » (Manager F-ESD)

5. Discussion des résultats

En croisant les résultats des participations observantes et des entretiens semi-directifs, il ressort que les personnes interviewées présentent le management mutualiste comme un management vertical, peu centré sur l'humain, dépassé, et en décalage avec l'esprit mutualiste. Alors que le mutualisme, et au-delà de lui toute l'économie sociale et solidaire, repose sur les principes de solidarité collective et de gestion démocratique, le management en son sein semble décliner un fonctionnement très éloigné de ces principes. L'expérience de la démarche A.E.M chez Mutual montre comment lors de ces séances, les managers commencent à développer une envie d'aider et d'être aidé, une volonté de mieux comprendre Autrui en l'écoutant et en le questionnant. Ils touchent du doigt l'importance de l'entraide, du collectif mais aussi de l'écoute, et peut-être la nécessité de fonder leur management sur les valeurs du mutualisme. C'est d'ailleurs ce qu'ils ont, en séance, déclaré vouloir transposer dans leur pratique managériale quotidienne. Or, les entretiens menés ont mis en évidence comment ces managers avaient, grâce à leur expérience de A.E.M, remis en question les principes du management mutualiste qu'ils dénonçaient, pour réinventer leurs postures managériales. Ces dernières sont davantage portées vers l'accompagnement, l'entraide, la solidarité, l'écoute, et la mise en valeur de la vulnérabilité des uns et des autres.

In fine, ces résultats montrent comment la démarche A.E.M a pu permettre chez les managers de Mutual, de développer des postures managériales différentes de celles qu'ils décrivent quand on leur demande de présenter le management mutualiste. Cela traduit une volonté de rompre avec un management vertical, déshumanisé, pour tendre vers un management davantage centré sur

l'humain, la prise en compte de l'altérité, et l'attention à l'Autre. On l'a vu également, d'eux-mêmes les personnes interrogées n'ont fait référence qu'une seule fois aux valeurs mutualistes. Cela traduit le fait que lorsqu'il est question de management, les valeurs, thème incontournable lorsqu'on aborde les organisations mutualistes, semblent moins incontournables. Le non-recours aux valeurs pour évoquer le management dans l'organisation mutualiste peut être interprété comme une volonté de s'écarter du terrain glissant des valeurs pour aller vers autre chose. L'enjeu majeur de A.E.M reste d'accompagner les managers mutualistes à transférer ces apprentissages et ces postures dans leur situation de travail et auprès de leurs équipes. Pour cela, la fonction RH, à laquelle certains participants font partie, est souvent identifiée comme le moteur de l'accompagnement managérial. Le management n'est plus aujourd'hui l'exercice d'un pouvoir hiérarchique très directif qui consistait principalement à surveiller la performance individuelle des collaborateurs dans un esprit *command and control*. Pourtant, ce management *old school*, bien que daté, reste très présent au sein de Mutual et vraisemblablement dans la plupart des autres groupes mutualistes comme le laissent supposer nos résultats.

Au regard de la revue de littérature menée et de nos résultats empiriques, nous proposons de définir le management mutualiste à partir d'un cadre cohérent avec les valeurs de l'économie sociale et solidaire et plus particulièrement du mutualisme. Les cinq points suivants sont des propositions, nées de la réflexion à partir du travail empirique et théorique : l'objectif n'est pas d'être directif ou catégorique, mais de prendre de la hauteur et suggérer, pour les chercheurs comme les professionnels, des pistes concernant la réinvention d'un management mutualiste.

Proposition 1 : le management mutualiste comme management des vulnérabilités.

C'est par l'acceptation de ces vulnérabilités et la capacité à accompagner les collaborateurs que les entreprises et les RH pourront minimiser l'impact de celles-ci et maintenir ou reconstruire un lien de confiance et de bien-être au travail acceptable, synonyme d'engagement et d'efficacité sauvegardés. La notion de vulnérabilité issue des éthiques du *care*, pourrait trouver toute sa place dans une refondation du management mutualiste (Delassus & Silva, 2016). Les nouvelles formes d'organisation du travail, qui valorisent plus les relations entre les personnes que les performances individuelles, pourraient intégrer cette notion pour faire émerger un management plus humaniste favorisant la confiance et la sollicitude. Plutôt qu'une vision gestionnaire des relations humaines (De Gaulejac, 2005), une culture de la responsabilité qui prend en compte la singularité de chacun permettrait de légitimer l'autorité du manager par une approche plus compréhensive envers autrui et plus soucieuse de le faire progresser. Une approche plus authentiquement mutualiste.

Proposition 2 : le management mutualiste comme management des solidarités.

Si la solidarité est une idée qui a une histoire (Blais, 2007), les solidarités racontent bien des histoires. Dans chaque entreprise de l'économie sociale et solidaire, dans chaque groupe mutualiste, la valeur de solidarité est à la manœuvre. Solidarité des mutualistes entre eux, solidarité des collaborateurs envers les bénéficiaires, solidarité des collaborateurs entre eux et désormais avec le management mutualiste, la solidarité du manager envers ses collaborateurs. L'entreprise, les RH et le management doivent envisager une relation émotionnelle plus solidaire et bienveillante avec les collaborateurs pour pouvoir les mettre en confiance et générer un accompagnement bienveillant. Sans ce soutien, sans cette sollicitude l'engagement des collaborateurs peut s'éteindre jusqu'à amener son départ (Courbiere et al., 2020).

Proposition 3 : le management mutualiste comme management par l'humilité.

Le manager mutualiste n'a rien à voir avec un « petit chef » dont le pouvoir résidait surtout dans la maîtrise de l'information, la détention de l'expertise technique et la capacité de coercition, sur ses équipes. Bien sûr il est le garant du cadre du « vivre-ensemble au travail » mais comme il connaît la vulnérabilité des personnes et leur besoin de soutien en cas de problèmes, le manager mutualiste doit aussi être bienveillant et accompagner au mieux ses collaborateurs, en difficulté personnelle. Il faut bien des qualités pour cela mais une seule est totalement nécessaire : l'humilité. Comme l'humus, comme l'humour, comme l'humain... l'humilité nous ramène à *humilis* et à tout ce qui est près du sol. Voilà ce qui doit habiter le management mutualiste pour en finir avec l'hyper domination rationnelle du monde et les chimères de suprématie rapide et facile qui fut longtemps le modèle dominant même en mutualité.

Proposition 4 : le management mutualiste comme management par la confiance.

S'il s'agit bien d'une condition essentielle d'un management efficace, notamment dans un contexte de changement, la confiance seule n'est pas suffisante pour faire face aux défis actuels dans un environnement de plus en plus complexe et interconnecté : le manager mutualiste a aussi besoin de faire confiance à ses collaborateurs pour gagner en réactivité, résoudre des problèmes nouveaux, s'adapter et s'améliorer. Il doit, pour cela, veiller à nourrir leur intelligence et leur procurer des occasions de l'exprimer car des salariés qui s'accomplissent dans leur travail, qui croient en leur entreprise, apporteront un meilleur service aux bénéficiaires. Cette transformation managériale doit rompre avec un management traditionnel, basé sur l'autorité, la hiérarchie, et une vision très verticale des relations dans l'entreprise qui repose sur une vision réductrice de l'homme au travail qui doit être contraint, récompensé ou sanctionné. Le management mutualiste par la

confiance, au contraire, s'appuie sur l'idée que le collaborateur s'épanouit plutôt dans la contribution à une aventure collective. Mais il faut pour cela créer les conditions de son engagement personnel en :

- Donnant du sens aux collaborateurs ;
- Laissant des marges de manœuvre aux collaborateurs ;
- Mettant en place un environnement de travail bienveillant.

Proposition 5 : le management mutualiste comme management par l'animation.

Le manager mutualiste est également un animateur de communautés de travail en application de la double racine du mot : *animus* comme « siège de la pensée » et *anima* comme « souffle de vie ». Au sens d'*animus*, son rôle va consister à créer les conditions de la coopération qui nous emmène vers la création d'une œuvre commune réalisée dans le souci de chacun – *cum operare* – là où la collaboration ne nous promet rien d'autre que de travailler ensemble – *cum laborare* – sans s'engager sur les conditions de ce labeur commun. La coopération étant, d'une certaine manière, de la collaboration augmentée de sens et de soin, c'est au manager de créer les conditions pour amener ses collaborateurs, à passer de la seconde à la première. Il n'y a pas, en la matière, de génération spontanée et c'est bien le manager mutualiste qui devrait être l'impulsion de cet état d'esprit, conduisant à une ambiance de travail conviviale et bienveillante qui permet d'éviter l'émergence du *péril relationnel*. Sa capacité à créer ce climat devient aujourd'hui un des attendus de sa mission managériale en mutualité.

Conclusion :

Cet article est revenu sur ce qui faisait les spécificités des organisations mutualistes, avant de mettre l'accent sur les dangers principaux qui les guettent. Un point d'attention particulier a été porté sur les conséquences de la non-existence d'un management mutualiste et en particulier de ce que nous avons appelé le *péril relationnel*. Enfin, dans une dernière partie, nous nous sommes appuyés sur un travail de terrain toujours en cours au sein d'un groupe mutualiste français majeur. L'ajustement de la méthode de codéveloppement professionnel a fait émergé une démarche nouvelle dans cette organisation nommée ici A.E.M. L'analyse de cette dernière, destinée aux managers du groupe mutualiste, a montré, verbatim à l'appui, comment ces managers y apprennent des postures relationnelles extrêmement proches des valeurs et principes clés du mutualisme. Ce qui nous a amené à proposer une redéfinition des bases d'un management mutualiste à partir de ce travail empirique toujours en cours. Cette redéfinition, déclinée en cinq

propositions, s'applique en premier lieu aux mutuelles dans la mesure où elles sont notre objet de recherche. Mais ces propositions peuvent également s'appliquer à d'autres types d'organisations qui souhaitent revisiter leur management.

La question du transfert de ces postures relationnelles est l'enjeu majeur de cette nouvelle démarche. Il est en effet primordial de savoir si les managers transfèrent ces postures auprès de leurs équipes et les intègrent, sur la durée, dans leur management. Il sera aussi intéressant de sonder les managés mutualistes afin de mesurer l'écart entre la valeur souhaitée et la valeur reçue de ce changement de postures chez les managers. Pour finir, ce travail sur le management mutualiste ouvre la voie à de futurs travaux sur le traitement des différents paradoxes des organisations mutualistes, le management en est un, mais on peut également penser à l'évolution de la relation adhérent - sociétaire vers une relation client, ou encore à la « marchandisation » (Giraud, 2001, p.163) de certaines pratiques.

L'organisation mutualiste est à elle seule un attracteur étrange, source intarissable de questionnements et de recherches.

Bibliographie :

- Abecassis, P., Coutinet, N., & Domin, J.-P. (2014). "Les principes mutualistes confrontés aux modalités de regroupement des organismes complémentaires d'assurance maladie." *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 331, 60. <https://doi.org/10.7202/1023485ar>
- Baudry, R., & Juchs, J.-P. (2007). Définir l'identité. *Hypothèses*, 10(1), 155. <https://doi.org/10.3917/hyp.061.0155>
- Belot, R. (2002). "Les spécificités du statut mutualiste dans le secteur des assurances : Interview." *Revue d'économie financière*, 67(3), 193- 198. <https://doi.org/10.3406/ecofi.2002.3581>
- Bidet, É. (2003). "L'insoutenable grand écart de l'économie sociale Isomorphisme institutionnel et économie solidaire." *Revue du MAUSS*, 21(1), 162- 178. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/rdm.021.0162>
- Blais, M.-C. (2007). *La solidarité : Histoire d'une idée*. Gallimard.
- Boned, O. (2010). "La mondialisation de l'économie induit-elle un gommage de l'identité mutualiste ?" *Revue Internationale de l'économie sociale*, 315, 90- 99.
- Caillé, A., & Wéber, J. (2015). "Rendre tangible l'idéal mutualiste par un indicateur de création de valeur sociale." *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 335, 70. <https://doi.org/10.7202/1028534ar>
- Catinchi, A. (2016). "Mutuelles, quel management pour répondre : Quels enjeux ?" *Regards*, 49(1), 173. <https://doi.org/10.3917/regar.049.0173>
- Chanial, P., Cova, B., Caillé, A., Gaglio, G., & Wéber, J. (2018). IV. "Gérer par la valeur sociale : Un pari impossible pour les mutuelles ?" In A. Béji-Bécheur, P. Codello, & P. Château-Terrisse, *GESS* (p. 77). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.bejib.2018.01.0077>

- Courbiere, B., Lacan, A., Grynberg, M., Grelat, A., Rio, V., Arbo, E., & Solignac, C. (2020). "Psychosocial and professional burden of Medically Assisted Reproduction (MAR) : Results from a French survey." *PLOS ONE*, 15(9), e0238945.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0238945>
- Couret, A., & Lacan, A. (2009). "La valeur ajoutée du modèle mutualiste : Origines et mise en perspective à travers les exemples de la Macif et de la Maif." *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 312, 35. <https://doi.org/10.7202/1020935ar>
- De Gaulejac, V. (2005). *La société malade de la gestion*. Editions du Seuil.
- Defalvard, H., & Lagérodie, S. (2012). *Les effets sur l'emploi de la concentration des mutuelles de santé : Étude de cinq cas de fusions*. Université ParisEst-Marne-la-Vallée, chaire « Economie sociale et solidaire ». <http://www.u-pem.fr/chaire-economie-sociale-solidaire/publications/rapports-detudes/les-effets-de-lemploi-sur-la-concentration-des-mutuelles-de-sante/>
- Delassus, E., & Silva, F. (2016). "Émergence de nouvelles pratiques managériales et vulnérabilité." *Management International*, 20(4), 59- 74.
- Draperi, J.-F. (2006). "L'économie sociale de A à Z." *Alternatives économiques*, 22, 216.
- Festinger, L. (1957). " *A theory of cognitive dissonance*. " Stanford Univ. Press.
- Giraud, F. (2001). "La gestion de la relation adhérent : Un défi mutualiste." *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 281, 162- 169.
- Hersey, P. (1985). *The situational leader*. Warner Books.
- Lacan, A. (2020). "Le management par les valeurs de trois entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS) : Une mutuelle, une coopérative et un groupe de prévoyance." *RIMHE* :

Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, n°38(1), 94.

<https://doi.org/10.3917/rimhe.038.0094>

Lacan, A. (2021). *L'économie sociale et solidaire, pionnière de modèles de travail durables* (Les petits matins).

Lacan, A., & Silva, F. (2020). "La gouvernance par les valeurs comme élément de performance des organisations de l'ESS. L'éclairage postmoderne." *Recherches en Sciences de Gestion*, N°137(2), 317. <https://doi.org/10.3917/resg.137.0317>

Lalonde, J.-F. (2013). *La participation observante en sciences de la gestion : Plaidoyer pour une utilisation accrue*. *Recherches qualitatives* 32(2), 13- 32.

Malherbe, D. (2008). "L'éthique dans le management des entreprises mutualistes : Questions de gouvernance et de légitimité." *Management & Avenir*, 20(6), 147.

<https://doi.org/10.3917/mav.020.0147>

Moreau, J. (1991). "De la banalisation de l'économie sociale." *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 1(37), 8- 11.

Morin, E. (1980). *La vie de la vie*. Seuil.

Parodi, M. (2010). "L'utilité sociale pour éclairer la face cachée de la valeur de l'économie sociale." *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 315, 40.

<https://doi.org/10.7202/1020949ar>

Richez-Battesti, N. (2007). Les banques coopératives en France : Entre banalisation et reconquête identitaire ? In *Rapport Moral Sur l'Argent Dans le Monde 2007* (13^e éd.). Association d'Economie Financière.

Russo, P. D. (2020). *Souffrance en milieu engagé : Enquête sur des entreprises sociales*. Editions du faubourg

- Swaton, S. (2015). "La banalisation des organisations et des entreprises de l'ESS". In R. Holcman, *Économie sociale et solidaire* (p. 277- 303). Dunod.
- Tissier, D. (2018). *Management situationnel : Vers l'autonomie et la responsabilisation* (2^e éd.) Eyrolles
- Tissier, D., Levy Berger, J., & Verne, É. (2013). *Management situationnel : Vers l'autonomie et la responsabilisation* (1^{re} éd.). Julhiet.
- Toucas, P. (2008). "La vertueuse mutualité : Des valeurs aux pratiques." *Vie sociale*, 4(4), 27.
<https://doi.org/10.3917/vsoc.084.0027>
- Vermersch, P. (1994). *L'entretien d'explicitation* (9^{ème} édition 2019). ESF Sciences Humaines.
- Weber, J. (2011). "Au-delà du contrat la mobilisation du concept de valeur de lien dans la relation sociétaire-mutuelle d'assurance : Le cas Macif." *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 321, 62. <https://doi.org/10.7202/1020866ar>

Annexe : Guide d'entretien semi-directif utilisé

Rapide présentation de l'étude et de l'enquêteur

Bonjour XXX, Je suis chercheur au sein de Mutual dans le cadre d'un doctorat en sciences de gestion. Je te contacte dans le cadre d'une étude réalisée au sein de Mutual autour des changements en termes de relationnel dans les organisations.

Notre entretien va consister à échanger sur votre participation aux ateliers A.E.M.

Je vais te poser des questions ouvertes, qui t'encourageront à me raconter ton expérience et tes perceptions. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. L'ensemble de tes propos seront rendus anonymes. Ils seront analysés parmi ceux de plusieurs dizaines de personnes enquêtées au sein du Groupe dans le cadre de cette thèse.

Es-tu d'accord avec le fait que j'enregistre cet entretien ? C'est très utile pour mon travail de recherche et ça me permet d'être dans le moment présent. Merci !

1. Parcours & présentation de l'entreprise

- Présentation de la personne et de son parcours au sein de l'organisation

➔ Est-ce que tu peux te présenter en quelques mots s'il te plaît ?

Questions de relance :

Peux-tu me parler de ton rôle au sein de l'entreprise ?

Quel a été ton parcours au sein de l'entreprise ?

Quelle est ta fonction aujourd'hui ?

Est-ce que tu supervises des personnes et / ou des projets ? Combien ?

Données recherchées : expérience dans l'entreprise, rattachement à une famille de métiers, positionnement hiérarchique et managérial

2. Pratique de A.E.M : changements et transferts de postures

- Présentation personnelle de A.E.M

➔ Avec tes mots, comment décrirais-tu l'atelier auquel tu as participé ?

Questions de relance :

Si on te demandait d'expliquer le fonctionnement de cet atelier à un inconnu, que répondrais-tu ?

Quels sont les objectifs de ce genre d'atelier ?

Selon toi : quelles différences fais-tu entre cet atelier et un brainstorming ?

Données recherchées : Saisir comment la personne reformule personnellement pour présenter le dispositif A.E.M

- Contexte du démarrage de la pratique de A.E.M

➔ Qu'est-ce qui t'a amené à y participer ?

Question de relance :

Qu'est-ce qui a fait que tu aies commencé à pratiquer A.E.M ?

Données recherchées : Préciser le contexte du démarrage de la pratique de A.E.M

- Actions pendant l'atelier

➔ Pendant un atelier, que fais-tu ?

Question de relance :

Quelles sont les différentes actions que tu réalises pendant un atelier ?

Données recherchées : Faire expliciter le quoi, l'action

- Les apports et apprentissages liés à ces ateliers

➔ Quels sont les bénéfices que tu retires de la pratique de A.E.M ?

Questions de relance :

Qu'est-ce que ça t'apporte pendant l'atelier ?

Données recherchées : récolter la perception des bénéfices et des apprentissages de A.E.M sur la personne

- Les transferts en situation de travail

➔ Qu'est-ce que tu as transposé dans ton métier et qui vient de la pratique de A.E.M ? Exemple ?

Questions de relance :

Comment ta pratique / ton efficacité a évolué depuis que tu participes à A.E.M ? Exemple ?

Dans l'exercice de ton métier, à quoi vois-tu les bénéfices de la pratique des A.E.M ? Exemple ?

Données recherchées : Caractériser le lien entre pratique de A.E.M et pratique professionnelle

3. A.E.M et vision du management mutualiste

- Pratique de A.E.M et vision du management

➔ Tu as des responsabilités de personnes ou de projets dans le cadre de ton travail : Qu'est-ce que t'apporte A.E.M dans ta posture de management ?

Questions de relance :

En pratiquant A.E.M : qu'est-ce que tu as fait évoluer dans ta posture de manager ?

Par exemple, lors de la dernière fois où tu as été en position de management : comment est-ce que ça s'est passé ?

Qu'est-ce que tu transfères de l'atelier dans ce genre de situation ? Est-ce simple pour toi ?

Données recherchées : Récolter des verbatims sur l'évolution des postures managériales d'un point de vue de manager

- A.E.M et management mutualiste

➔ Selon toi, quelles sont les caractéristiques du management au sein d'une organisation mutualiste ?

Questions de relance :

Quelles sont les valeurs que doit incarner le management mutualiste ?

Selon toi, qu'est-ce qui distingue le management mutualiste d'un autre management ?

Données recherchées : Cerner la vision qu'a la personne de la spécificité mutualiste et son impact sur le management au sein d'une structure mutualiste