

LA DIGITALISATION COMME VECTEUR DE RSE RENOUVELÉE AU SEIN DES MUTUELLES FRANÇAISES ?

THIBAUT CUENOUD*
REY DANG**
L'HOCINE HOUANTI***
JEAN-MICHEL SAHUT****

249

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et le développement durable (DD) sont de plus en plus répandus (entreprises, ONG, collectivités publiques, institutions, etc.). La complexification des enjeux sociétaux actuels et futurs, la multiplication des interactions socioéconomiques, l'impact de la digitalisation et de la numérisation des sociétés sont quelques éléments contextuels justifiant l'essor sans précédent de démarches sociétales plus globales. Au regard de ce contexte, plusieurs études démontrent que les entreprises qui entament des démarches responsables sont en nette croissance (indépendamment de leur taille et leur secteur d'activités). La question de la « citoyenneté » de ces organisations devient un élément de différenciation compétitif au sein d'un marché hyperconcurrentiel. Dans ce contexte, l'une des préoccupations majeures de la RSE est l'anticipation des attentes des différentes parties prenantes en adéquation avec l'exercice de leur activité. La théorie des parties prenantes met en lumière la complexité de les associer tant elles sont diverses, multiples et complexes. Cet article s'inscrit dans

* Professeur associé, La Rochelle Business School (Excelia Group) et CRIEF (EA 2249).
Contact : cuenoudt@excelia-group.com.

** Professeur chercheur, ISTEÉC Paris.

*** Professeur associé, La Rochelle Business School (Excelia Group).

**** Professeur associé, IDRAC Business School, Lyon.

cette démarche d'identification et d'interaction des organisations avec leurs parties prenantes dans la recherche d'une meilleure adéquation avec leur politique sociétale. Il s'agira ici de questionner les enjeux et les pratiques du mouvement mutualiste aux spécificités juridiques, historiques et économiques qui leur sont propres.

Les mutuelles font partie du champ de l'économie sociale et solidaire (ESS) qui comprend en plus les coopératives, les associations, les fondations et les entrepreneurs sociaux (depuis la loi-cadre de l'ESS de 2014 en France). Ces organisations ont été historiquement créées pour répondre à des besoins sociaux non satisfaits ou mal satisfaits. Le mouvement mutualiste prend pour origine les difficultés rencontrées par les ouvriers, vivant dans des conditions sociales dégradées, qui les ont conduits à créer des formes de regroupement (prémices des mutuelles), afin de faire face aux maladies et aux décès (Rosenblatt, 2013). Ainsi la loi Waldeck-Rousseau en 1884 a légalisé les groupements de personnes, laissant la possibilité de créer des structures juridiques nécessaires à la structuration de ces formations citoyennes. La Charte de la mutualité de 1898 (Musée de la mutualité française) venait préciser l'objet sociétal des mutuelles, à savoir leur non-lucrativité, l'accès à tous à des soins de qualité ainsi qu'à l'intervention d'actions sociales et sanitaires. Les valeurs mutualistes y étaient décrites par la liberté, la solidarité, la démocratie et la responsabilité. Ce travail cherche à déterminer comment ces organisations se réinventent-elles aujourd'hui dans l'implication de leurs parties prenantes, démarche indispensable dans l'émergence de nouvelles pratiques responsables ?

250

Ce débat n'est pas nouveau : « L'enjeu de cette recherche est de montrer comment les mutuelles d'assurance peuvent mobiliser la valeur de lien pour réaffirmer leur identité d'organisation démocratique, leur spécificité managériale et en tirer un véritable avantage concurrentiel durable : la fidélisation de leurs sociétaires. » (Weber, 2011). Mais la digitalisation récente apparaît comme un outil d'implémentation de la RSE au sein des entreprises mutualistes, notamment auprès de leurs parties prenantes internes et externes (sociétaires, citoyens, partenaires, etc.). L'intérêt de notre étude est double. D'un côté, il s'agit d'enrichir la littérature académique sur les mutuelles et leurs engagements RSE, notamment vis-à-vis de leurs parties prenantes. D'un autre côté, il apporte des exemples concrets sur le rôle de la digitalisation dans le management de leurs parties prenantes (par exemple, Klein, 2015). L'article est divisé en trois parties. Dans la première, il s'agit de retracer la revue de littérature qui fait le lien entre la RSE et la gestion des parties prenantes, notamment par le biais des outils digitaux dans le cas spécifique des mutuelles. La deuxième est consacrée à la présentation de la méthodologie et des cas traités (Diffuz

pour la Macif et Maif Social Club pour la Maif). Dans la troisième, nous abordons et discuterons les résultats obtenus. Nous terminerons par expliciter les apports de notre étude et ses limites face à la digitalisation de la société au sein du mouvement mutualiste.

LARSE ET LES PARTIES PRENANTES AU SEIN DU MOUVEMENT MUTUALISTE

Les fondements de la RSE

Le concept de RSE a émergé selon Carroll (1999) dans les travaux de l'économiste Bowen¹ (1953), attestant de l'ancienneté de la notion. Malgré ce constat, il n'existe pas de définition unanime partagée par les spécialistes (Wan, 2006 ; Matten et Moon, 2008). La raison principale est liée à la sensibilité contextuelle et culturelle du secteur économique et aux relations socioéconomiques. Une définition semble faire consensus, celle de la Commission européenne dans son Livre vert : « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes ». De cette définition découlent les constatations suivantes : la RSE est une démarche volontaire et qui va au-delà des lois et de la réglementation. Pour la commission européenne, être socialement responsable ne se limite pas simplement à satisfaire pleinement les obligations légales et juridiques. Il convient d'intégrer trois volets du développement durable (environnement, économique et le social) et la prise en compte des parties prenantes et leurs attentes.

251

Le défi de la RSE pour une organisation se cristallise dans la réconciliation de la performance économique et sociale (Igalens et Tahri, 2012). Porter et Kramer (2006) considèrent qu'il existe deux approches d'adoption de la RSE : la démarche dite « réactive » en apportant des réponses à des contraintes ou à des pressions subies venant de la part de ses différentes parties prenantes ; la RSE comme levier stratégique créant ainsi un cercle vertueux qui se traduit par le développement d'innovations, notamment, responsables. En effet, plusieurs études ont démontré le lien positif entre une démarche RSE et une dynamique d'innovation. Comme le soulignent Husted et Allen (2007), « la création de valeur est nécessairement reliée à l'innovation ».

Différents critères peuvent favoriser l'adoption de pratiques responsables. Nous pouvons citer le profil du dirigeant tourné vers des enjeux plus larges (Paradas, 2007 ; Berger-Douce, 2011). La pression des clients est un motif incitatif (Quairel et Auberger, 2005). L'appartenance à un réseau ou à un groupement de PME partageant une volonté commune de changement l'est aussi (Bonneveux et Saulquin, 2009). Ces engagements s'inscrivent dans une performance plus globale.

L'entreprise n'est plus focalisée simplement sur les attentes des actionnaires. Elle prend en compte l'ensemble des parties prenantes. De ce fait, la mesure de cette performance intègre à la fois des indicateurs financiers, mais aussi des indicateurs extra-financiers. La crise financière de 2009 a déclenché le débat sur la responsabilité sociétale des banques et des assurances vis-à-vis de leurs pratiques responsables. Les mutuelles d'assurance ont été directement interpellées, puisqu'elles font partie intégrante de ce secteur financier et des enjeux sociétaux propres à ce secteur (transparence, sens, proximité, etc.).

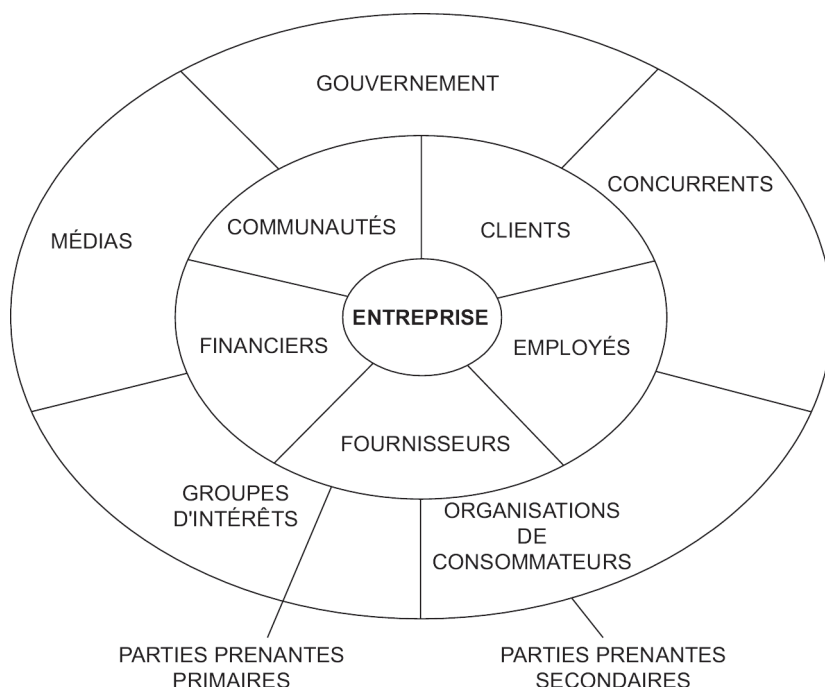
Les parties prenantes acteurs de la RSE

La prise en compte des attentes des parties prenantes est toujours délicate pour une organisation, puisqu'elles sont souvent contradictoires (Ashforth et Gibbs, 1990). Capron (2003) considère que la théorie des parties prenantes cherche à comprendre la relation entre la rationalité économique de l'entreprise et ses préoccupations sociétales. Donaldson et Preston (1995) ont mis en évidence trois aspects liés à la théorie des parties prenantes. Le premier est normatif : il utilise cette théorie pour expliquer la fonction des organisations et considère que toutes les parties prenantes sont des personnes ou des organisations avec leurs propres intérêts légitimes. L'ensemble de ces intérêts constituent une valeur intrinsèque pour l'organisation. Le deuxième est descriptif : la théorie sert de cadre conceptuel pour décrire le fonctionnement de l'organisation. Enfin, le troisième est instrumental et la théorie est considérée comme un levier qui permet de faire le lien entre la gestion des parties prenantes et l'atteinte de l'objectif de performance traditionnelle. Toute la difficulté pour une organisation réside dans l'identification justement de ses parties prenantes et ensuite de les hiérarchiser (cf. schéma *infra*). Benseddik (2006) considère que la réalisation d'une cartographie des parties prenante selon leurs influences réelles et prévisibles est nécessaire.

Pour y arriver, Clarkson (1995) classe les parties prenantes en deux catégories. La première représente les parties prenantes primaires qui regroupent les actionnaires et les investisseurs, les employés, les clients, les fournisseurs, ainsi que les acteurs publics. Le niveau élevé d'interdépendance avec ce groupe traduit une dépendance totale de l'organisation. La seconde catégorie, dite « groupe secondaire », est considérée comme très influente et peut affecter l'organisation. On y trouve les médias, les ONG, les experts, etc. La première démarche de l'organisation consiste donc à réussir à définir toutes ses parties prenantes. Il faudra ensuite arbitrer entre leurs attentes en priorisant les plus pressantes. Cet engagement n'est pas sans conséquences sur l'avenir de l'organisation. Il engendre une réorganisation de la gouvernance en

intégrant les nouveaux partenaires qui influencent ou qui sont influencés par son activité. L'entreprise s'engage vis-à-vis d'eux à travers des plans d'actions, des objectifs stratégiques, mais également des indicateurs de mesure de la performance (Cattan 2001 ; Benseddik, 2006).

Schéma
La roue des parties prenantes (1984-2007)



253

Source : Freeman *et al.* (2007).

Les mutualistes n'échappent pas à cette règle d'autant plus que leur fondement organisationnel est construit sur un modèle plus proche de leurs parties prenantes (notamment avec leurs sociétaires qui sont présents dans la gouvernance mutualiste ; cf. tableau 1 *infra*).

Tableau 1
Différenciation entre des entreprises mutualistes
et des entreprises capitalistes

	Entreprises mutualistes	Entreprises capitalistiques
Propriétaires	Sociétaires	Actionnaires
Prise de décisions	Les membres en AG Le conseil d'administration élu par les sociétaires 1 sociétaire = 1 voix	Les actionnaires en AG Le conseil d'administration regroupe les actionnaires majoritaires 1 action = 1 voix
But de l'entreprise	Répondre aux besoins des sociétaires ou des bénéficiaires	Obtenir le rendement maximum sur les capitaux investis
Valeurs/principes	Solidarité / entraide / humanisme / démocratie	Performance / efficacité / production / compétition
Répartition des bénéfices	Réinvestis dans l'entreprise afin de conforter l'objet social de la mutuelle	Redistribués aux actionnaires au <i>pro rata</i> des actions qu'ils possèdent

Source : d'après les auteurs.

Le modèle mutualiste assurantiel est-il responsable ?

254

Le modèle mutualiste s'est développé essentiellement à partir de la seconde moitié du XX^e siècle. Le décret de 1852 signait la reconnaissance de l'État des mutuels qui se verra renforcer par la loi du 1^{er} avril 1898 et la création de la fédération nationale des mutuelles française. À la base, le modèle mutualiste s'est développé comme une « démarche sociale visant à opposer la dynamique solidaire du nombre aux risques atteignant les membres d'un groupe constitué » (La Mutualité Française, 2004). La gouvernance mutualiste est fondée sur les principes fondamentaux suivants : la solidarité, la promotion de l'individu, l'indépendance vis-à-vis de l'État, la libre initiative collective, la démocratie, la juste répartition des excédents, l'indivisibilité totale ou partielle des fonds propres. Dans le cas des assurances, les mutuelles regroupent des personnes dans le cadre d'une structure autonome dont le rôle principal étant la gestion collective des risques auxquels ils sont confrontés. Des différences de taille existent entre les mutuelles assurantielles et les assureurs privés. Premièrement, les clients sont des sociétaires qui votent² lors des assemblées générales où ceux-ci sont propriétaires de leur mutuelle. Deuxièmement, l'absence d'actionnaires à rémunérer à la fin de l'exercice leur permet de bénéficier eux-mêmes des excédents³. Troisièmement, elles ont été créées via un objet social à atteindre dont l'ensemble de l'activité doit y tendre (conforme au statut juridique de chaque mutuelle), source d'une responsabilité sociétale « historique » au mouvement. Les mutuelles assu-

rantielles apparaissent de ce fait naturellement engagées dans une logique de responsabilité sociétale, même si elles ont aussi des contraintes de renouvellement et de renforcement de leurs pratiques responsables face aux nouveaux défis sociétaux actuels et futurs.

De la définition même des mutuelles et de leurs principes, une partie prenante importante émerge : il s'agit bien des sociétaires dont les enjeux sont variés et complexes (Gurtner *et al.*, 2008 ; Caire et Nivoix, 2012). Ils sont propriétaires et, à ce titre, ils sont en attente d'un service assurantiel de qualité et à moindre risque. Ils participent au fonctionnement de l'organisation en étant présents à plusieurs niveaux décisionnels, les rendant indispensables à l'élaboration de nouvelles pratiques et processus sociétaux. Enfin, le sociétaire est décrit comme un « acteur local », un « habitant du territoire », un « acteur de proximité » (Richez-Battesti et Gianfaldoni, 2006 ; Caire, 2010). Il joue donc le rôle du citoyen engagé apportant ainsi une légitimité de proximité pour sa mutuelle. Parallèlement à ces formes d'implications, la relation entre le sociétaire et sa mutuelle est en cours de renouvellement. La digitalisation touche l'ensemble des métiers de la finance : banques en ligne, *mobile banking*, bouleversement de la relation entre la banque et ses clients particuliers, etc. La révolution numérique a altéré deux paramètres importants : le temps et la distance. Le client est de plus en plus informé, il se rend de moins en moins à son agence et traite ses opérations à distance et dans l'immédiateté. C'est dans ce contexte que les banques en général et les mutuelles en particulier doivent se réinventer en intégrant ces attentes de proximité et de praticité tout en intégrant la rapidité qu'induit le digital. La numérisation devient une opportunité dans la fidélisation de ses parties prenantes où la responsabilité sociétale peut en être le liant (liant d'autant plus légitime au regard de l'histoire du mouvement mutualiste).

PRÉSENTATION DE LA MÉTHODOLOGIE ET DES RÉSULTATS DES CAS TRAITÉS

Justification du choix méthodologique de collecte de données

La problématique qui guide ce travail repose sur l'utilisation d'outils de digitalisation au sein du mouvement mutualiste dans le renouveau sociétal apporté à des parties prenantes fortes (ici les sociétaires). À cette fin, nous nous proposons d'explorer de multiples niveaux d'analyse afin de rendre compte des pratiques organisationnelles pionnières, innovantes, voire transgressives par rapport aux normes institutionnelles. Il ne s'agit plus de considérer isolément l'entreprise, mais « de prendre en compte les interactions et les coopérations des divers acteurs en présence » (Capron et Quairel, 2015).

La démarche empirique laisse entendre une recherche exploratoire, interprétativiste, abductif et qualitatif. Exploratoire, d'abord, car peu de travaux essaient de comprendre l'impact de la digitalisation des mutuelles autour des pratiques responsables avec ses parties prenantes. Interprétativiste, ensuite, car il s'agit de faire dialoguer deux approches différentes, celle des acteurs organisationnels et celle des chercheurs (Giordano, 2003). Abductif, puisque la démarche de recherche implique des allers-retours entre observations empiriques et revue de la littérature. Qualitatif, enfin, car elle se base sur des études de cas longitudinales et uniques (Wacheux, 1996) avec un caractère rare et extrême (Yin, 2003).

Les principales sources d'information ont pu s'appuyer sur des données collectées pendant les périodes d'intervention, à savoir des entretiens avec les différents acteurs et parties prenantes de l'objet d'analyse, des notes prises lors des observations participantes ou non participantes, des documents internes à l'objet (comptes rendus de réunions, rapports de missions et d'avancements, etc.), mais aussi des documents à diffusion restreinte et ceux destinés au grand public (rapports d'activités, contenus de sites internet, etc.). L'émergence d'une théorie de l'action collective (Hatchuel, 2008), être une science de/pour l'action (Martinet, 1990), peut réunir la synthèse de la connaissance et de l'action (Wacheux, 1996), à travers la recherche-intervention comme cadre général (David, 2012).

256

Contextualisation des cas traités : le nécessaire renouveau digitalisé des mutuelles

Les deux cas étudiés sont ceux de la Maif et de la Macif, entreprises mutualistes emblématiques de l'ESS (cf. tableau 2 *infra*). Ces organisations ont historiquement contribué à la solidarité assurantielle de leurs sociétaires (la Maif ayant plus de 3,1 millions de sociétaires, alors que la Macif plus de 5,2 millions). Elles ont pour objet social, « conformément à l'article L. 111-1-I du Code de la mutualité, de mener dans l'intérêt de ses membres et de leur famille une action de prévoyance, de solidarité et d'entraide en vue de contribuer au développement culturel, moral, intellectuel et physique de ses membres et à l'amélioration de leurs conditions de vie » (Statut de la Macif). Elles ont pu développer des pratiques responsables en tant qu'acteurs de l'ESS, mais aussi, et plus récemment, avec le développement d'une politique sociétale qualifiée ici de RSE (chacune des deux institutions publie annuellement des rapports RSE aussi nommés Agenda mutualiste). L'importance de leurs parties prenantes y est énoncée dans plusieurs documents officiels, afin de conforter l'engagement responsable voire même militant de ces deux mutuelles. Cette dualité théorique entre l'ESS et la RSE n'appa-

raît pas véritablement. Bien au contraire, ces organisations les positionnent plutôt comme complémentaires dans une approche de renforcement de leur responsabilité sociétale « globale ».

L'analyse des relations de ces deux mutuelles auprès de leurs sociétaires (en tant que partie prenante primaire) est ici renouvelée par une appropriation digitalisée des échanges. La révolution digitale est en train de toucher l'ensemble des métiers de la finance (on parle aujourd'hui de FinTech et d'AssurTech pour qualifier ces mouvements profonds). Le temps et la distance ne sont plus perçus de la même manière, puisqu'il devient plus facile d'interagir via l'opportunité qu'offrent les réseaux sociaux. La relation entre le sociétaire et la mutuelle (ici, la Maif et la Macif) y est donc questionnée (cf. tableau 3 *infra*). Ces mêmes sociétaires qui étaient historiquement impliqués au sein des mutuelles pour des raisons idéologiques (implication au sein d'associations, de syndicats, de parties politiques, etc.) et des raisons corporatistes (les enseignants pour la Maif et les commerçants et les industriels pour la Macif) se retrouvent aujourd'hui dans l'obligation de renouveler leurs pratiques sociétales d'appropriation et d'interaction avec leurs parties prenantes. Ces nouvelles générations de sociétaires, beaucoup plus mobiles, interactifs et à la recherche de sens, ont conduit la Maif et la Macif à se renouveler dans la façon de les impliquer autour d'un idéal collectif que tendent à conforter des outils participatifs et collaboratifs digitalisés. Deux d'entre eux sont ici présentés où il nous a été possible de participer à leur coconstruction via une démarche de recherche intervention.

257

Tableau 2
Les données générales sur les deux mutuelles de notre échantillon

	Maif	Macif
Date de création	1934	1960
Sociétaires	3,1 millions	5,2 millions
Effectifs	6 762	Plus de 10 000
Délégués	750	1 390
Chiffres d'affaires	3,5 Md€	6,161 Md€
Résultats nets	183,9 M€ (+44 %)	265 M€ (+43 %)
Politique RSE	Rapport RSE et/ou Agenda mutualiste	Rapport RSE et/ou Agenda mutualiste

Source : d'après les auteurs via site internet.

Diffuz pour la Macif : « Macif acteur mutualiste s'engage quotidiennement au sein du secteur de l'économie sociale et solidaire. Pour participer à une société plus humaine, Macif a donné naissance à Diffuz. Cette innovation sociale répond aux besoins des citoyens d'agir ponctuellement pour des actions solidaires. Vous trouverez sur Diffuz les actions mutualistes du Groupe Macif ainsi que les défis solidaires proposés par les acteurs de la solidarité présents sur le site. » (Site internet Diffuz).

Tableau 3
Diffuz pour la Macif



Essentiel pour moi



Importance stratégique pour les sociétaires

La Macif souhaite contribuer au renforcement du monde associatif (ceux-ci sont présents dans sa gouvernance) ; maintenir dans son portefeuille des contrats d'assurance auprès des associations (cœur de métier historique de la Macif en tant qu'acteur de l'ESS)

Proposition de valeur

Soutien au monde associatif en difficulté (renouvellement du bénévolat où l'implication est de plus en plus sur du court terme) ; renforcer l'implication de sociétaires engagés dans la mutuelle ; comprendre et maîtriser l'évolution du secteur associatif (capter les nouvelles tendances sociétales).

Sources : site internet : <https://www.diffuz.com> ; entretiens semi-directifs ; documentation interne/externe.

Tableau 4
Maif Social Club pour la Maif



assureur militant



Importance stratégique pour les sociétaires

Renforcer le positionnement de la mutuelle autour de nouvelles formes de communautés : ceux qui sont engagés dans le collaboratif (habitat partagé, *crowdfunding*, *coworking*, etc.) ; indirectement drainer de nouveaux sociétaires avec des formes d'engagements renouvelés

Proposition de valeur

Comprendre ce qui se passe dans la société pour proposer de nouvelles offres ; rajeunir l'âge des sociétaires dans la gouvernance ; faire vivre la démocratie dans et avec la société

Sources : site internet : <https://lieu.maifsocialclub.fr> ; entretiens semi-directifs ; documentation interne/externe.

Maif Social Club pour la Maif: « L'émergence des nouveaux modes de consommation, la nouvelle économie, les enjeux climatiques, le développement durable, etc. Tout, dans les changements d'aujourd'hui, nous pousse à repenser notre manière de vivre, de consommer, de partager. C'est là que l'idée de Maif Social Club nous est venue : mettre en place un dispositif simple, qui facilite la découverte et l'exploration de ces usages émergents. Et l'ouvrir à tout le monde, enfants, parents et grands-parents, associations, start-up, artistes, chercheurs, etc. afin qu'ensemble, on puisse commencer à agir autrement » (site internet Maif Social Club).

Tableau 5
Synthèse des verbatim collectés des cas Macif et Maif

	Diffuz pour la Macif	Maif Social Club pour la Maif
13 entretiens semi-directifs via un guide d'entretien, 2 sociétaires, 3 délégués sociétaires régionaux, 3 délégués sociétaires nationaux, 3 directeurs d'entités, 2 chargés de mission, 2 partenaires	<p>« Mais aussi les sociétaires sont le reflet de la société, donc ils ont pu parler de situation personnelle. »</p> <p>« On a toujours été impliqué : c'est notre histoire. Mais on doit aussi apprendre à le dire, à associer nos sociétaires, etc. »</p> <p>« On doit rester le plus proche de nos sociétaires pour connaître au mieux leurs attentes et les mettre en place. » « Il y a des liens/actions/manifestations qui ont été faits où les responsables d'agences Macif ont pu rencontrer les sociétaires. Il y a des échanges régulièrement. Pourtant, les agences sont de moins en moins fréquentées : la digitalisation de nos outils permet de toucher nos sociétaires par les réseaux sociaux : ils n'ont plus le temps de venir nous voir, assister à des événements, etc. C'est à nous de nous adapter pour être toujours à leur écoute. »</p> <p>« On assiste à une révolution numérique de nos relations avec nos sociétaires, etc. Si nous n'allons pas sur la digitalisation, nous allons être dépassés par nos concurrents qui risquent de prendre nos parts de marché (même s'il n'y a que 4 % de départ de sociétaires, chiffre très faible), mais la digitalisation nous permet aussi de les associer à nos actions solidaires et de renforcer ce que vous appelez ici l'adhésion au projet mutualiste. C'est une opportunité comme une menace. Diffuz est un bon exemple de cette révolution sociétale. »</p>	<p>« Inauguré au mois de novembre 2016, le Maif Social Club a vocation à engager la mutuelle vers une innovation sociétale, d'explorer les voies nouvelles de la connaissance, dans une démarche d'apprentissage collaboratif et une dynamique de regards croisés autour d'une même problématique. » « Ce lieu est le résultat de la transformation digitale de la Maif initiée en 2014, vers plus d'horizontalité et l'établissement d'une nouvelle relation structurelle avec ses collaborateurs, ses sociétaires et son environnement. » « Ainsi, la Maif développe un lien étroit avec ses sociétaires en amont de la conception des produits, notamment à travers le Maif Social Club. » « Une académie digitale interne a été mise en place, en lien avec la DRH, et la gestion prévisionnelle des compétences est le sujet principal de réussite de la transformation de la Maif. » « Pour renforcer nos actions durables, nous avons besoin de le dire à nos sociétaires qui sont les meilleurs ambassadeurs de notre engagement sociétal ! »</p>
3 observations participantes et non participantes	<p>« Les défis internet : ils permettent d'agir à distance et/ou de chez soi. En un clic, tu peux lancer une pétition, aider une association à créer son logo,</p>	<p>« Maif Social Club est une initiative de la Maif ouverte à tous, que vous soyez sociétaire ou non. »</p> <p>« Notre communauté compte déjà plus de 100 000 utilisateurs</p>

	Diffuz pour la Macif	Maif Social Club pour la Maif
	<p>etc. » « Les défis sont aussi une occasion de créer des liens, d'aller à la rencontre de nouvelles personnes, de se faire de nouveaux amis et de partager un bon moment de solidarité. Choisis des défis qui t'emballent, qui te donnent envie de te dépasser. » « Diffuz est une plateforme communautaire ouverte à tous. » « Tous les Diffuzeurs peuvent t'aider d'une manière ou d'une autre et il serait dommage de s'en priver. »</p>	<p>plus de 100 000 utilisateurs réguliers qui partagent notre vision. » « On le fait comment ? En mettant à profit un espace de 1 000 m² à Paris, un site internet et un magazine. Avec trois thématiques par an, illustrées par des expositions, des conférences, des ateliers, des articles de fond, entièrement gratuits et accessibles à tous. » « Et pour faciliter le quotidien de tous, des services et des produits innovants à expérimenter en toute confiance. »</p>
11 sources documentaires (diffusion interne ou/et externe)	<p>« Diffuz, c'est quoi ? Gratuite et ouverte à tous, la plateforme Diffuz te propose de petites actions solidaires partout en France. » « Ici, tu verras, on parle de défis solidaires. Ils te permettent d'agir : près de chez toi ou en ligne directement, pour une ou des causes qui te tiennent à cœur, ponctuellement, suivant ton emploi du temps : sur Diffuz, on s'engage entre 1 heure et 1 journée max ! Pas d'excuses, tu peux changer les choses tout de suite ! » « La plateforme Diffuz, ouverte à tous, a pour objet de promouvoir la solidarité en permettant à un particulier, une association, une entreprise, un établissement public ou une collectivité territoriale de lancer des défis solidaires sur son territoire afin de recueillir la participation de bénévoles à des activités ayant pour but : d'apporter une aide à autrui ; de réaliser une action de prévention, de formation ou d'information ; de réaliser une action pour le bien de la communauté ; de participer à l'activité d'une association caritative ou solidaire. »</p>	<p>« Maif Social Club, pour explorer les nouveaux usages et expérimenter les services de demain. » « Dans un monde mouvant, il faut valoriser les idées nouvelles, en se donnant les moyens de les tester. » « Ayons l'audace d'expérimenter, avec un esprit ouvert, innovant et créatif ! » « Vous êtes sociétaire de la Maif ? Profitez en plus d'un espace CLUB exclusif, spécialement conçu pour vous. » « Vous pourrez y retrouver un service sécurisé de petites annonces qui vous est réservé et de nombreux avantages. » « Grâce à notre communauté d'utilisateurs, on a négocié pour vous des offres préférentielles, valables toute l'année, chez de nombreux partenaires. Profitez-en ! » « Premier assureur du monde de l'éducation, de la culture et du secteur associatif, la Maif croit aux échanges solidaires, à l'entraide et au partage. Construisons une société plus collaborative, pour vivre ensemble durablement. »</p>

Source : d'après les auteurs.

DISCUSSION DES RÉSULTATS OBTENUS

Cet article a porté sur la digitalisation des relations entre des mutuelles et leurs sociétaires via l'approche des parties prenantes empruntée à la RSE. L'intérêt de centrer cette étude sur les acteurs de l'ESS n'est pas anodin dans le sens où ceux-ci accordent une place prépondérante à leurs sociétaires autour d'un idéal sociétal inscrit dans leur statut. Ces acteurs se doivent d'orienter leurs activités et leurs décisions autour d'eux puisqu'ils sont présents à tous les stades décisionnaires. Le contexte récent vient questionner ces mutuelles où ces mêmes sociétaires ont des comportements changeants, reflet des modifications socioéconomiques de la société actuelle. Cette révolution numérique a profondément modifié la relation au temps et à la distance des individus et des organisations. La digitalisation de l'économie est majoritairement perçue comme responsable du délitement des relations sociales individuelles et collectives. Ici, ces acteurs ont opté pour « amplifier » la relation digitale auprès de leurs sociétaires dans l'optique de renforcer deux paramètres importants : le temps et la distance. Les outils digitaux qu'ils ont pu proposer (Diffuz pour la Macif et Maif Social Club pour la Maif) ont pour finalité d'associer largement, simplement et rapidement leurs sociétaires autour de leurs thématiques sociétales historiques.

261

La Macif cherche à simplifier la mise en relation du monde associatif avec de nouvelles générations de citoyens à la recherche d'une expérience bénévole riche, intense et porteuse de sens. Diffuz s'inscrit dans cette démarche en tant que plateforme d'interaction sociétale. Les verbatim obtenus auprès des plusieurs parties prenantes de la Macif, lors de la réalisation des entretiens semi-directifs et des observations participantes, confortent cette approche « globale ». L'analyse de la documentation de la Macif conforte aussi cette volonté d'impliquer de nouveaux sociétaires dans des projets sociétaux, tout en partageant ce choix autour des parties prenantes plus larges (dans l'optique de renforcer la place de cet acteur dans un environnement hyperconcurrentiel).

La Maif quant à elle s'est plutôt orientée vers l'ouverture d'espaces dédiés digitalisés au public via la création de Maif Social Club. L'intérêt sociétal est d'y faire émerger de nouvelles formes de pratiques collaboratives autour des valeurs historiques de la mutuelle. La numérisation de l'activité socioéconomique a indéniablement conduit à de nouvelles formes de solidarité, notamment auprès des plus jeunes. Ici, la digitalisation est au service d'un idéal de société où la Maif confirme sa vision d'acteur militant (éléments de langage dans sa communication institutionnelle). Ces nouvelles formes de solidarité sont clairement mises en avant lors des verbatim des parties prenantes. Son positionnement

historique autour de l'éducation et de l'enseignement est ici conforté par sa volonté de « construire une société plus collaborative, pour vivre ensemble durablement ».

Ces deux études de cas portent un regard intéressant sur la façon d'optimiser la digitalisation des relations entre des parties prenantes fortes que sont les sociétaires. Cependant, bien que l'objet social d'une mutuelle soit clairement orienté vers une démarche de responsabilité sociétale, l'impact organisationnel de cette révolution numérique n'en est qu'aux prémices. Comment appréhender ces mouvements de fond ? Comment anticiper les impacts qu'il y aura au sein même des métiers assurantiels ? Comment définir les plans stratégiques à court et moyen terme afin de préparer aux mieux ces entreprises ? Les mutuelles sont directement impactées par cette révolution numérique. Certains annoncent déjà que le secteur bancaire et assurantiel sera prochainement en restructuration comme a pu l'être l'industrie textile il y a quelques décennies en France. Ces mutations sectorielles sont déjà dénommées AssurTechs et FinTechs et nous n'en serions qu'au début. Alors, les mutuelles seront-elles capables de renouveler leurs relations auprès d'autres parties prenantes avec le soutien de la digitalisation ? La capitale de la French AssurTech étant déjà implantée à Niort, territoire historique du mouvement mutualiste français, l'implémentation digitalisée a déjà commencé.

262

NOTES

1. Bowen définissait la RSE ainsi : « *It refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of actions which are desirable in terms of objectives and values of our society.* »
2. Elles appliquent le principe un sociétaire une voix.
3. Soit par une diminution des cotisations, soit par des remboursements annuels, soit par des garanties améliorées à prix constant.

BIBLIOGRAPHIE

- ASHFORTH B. et GIBBS B. (1990), « The Double-Edge of Organizational Legitimation », *Organization Science*, vol. 1, n° 2, pp. 177-194.
- BENSEDDIK F. (2006), « Démoraliser la responsabilité sociale », in Bonnafous-Boucher M. et Pesquex Y., *Décider avec les parties prenantes*, La Découverte.
- BERGER-DOUCE S. (2011), « Le développement durable, un levier d'innovation pour les PME ? », *Revue française de gestion*, vol. 6, n° 215, pp. 147-166.
- BONNEVEUX E. et SAULQUIN J.-Y. (2009), « L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial », *Management & Avenir*, vol. 3, n° 23, pp. 170-186.
- BOWEN H. R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Brothers.
- CAIRE G. (2010), « De la démocratie locale dans certaines banques coopératives », *Revue internationale de l'économie sociale*, vol. 316, mai, pp. 41-57.

- 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*, vol. 38, n° 220, pp. 17-30.
- CAPRON M. (2003), *L'économie éthique privée : la responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation*, UNESCO.
- CAPRON M. et QUAIRES F. (2015), *L'entreprise dans la société, une question politique*, La Découverte.
- CAROLL A. B. (1999), « Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct », *Business & Society*, vol. 38, n° 3, pp. 268-295.
- CATTAN M. (2001), *L'engagement de la Direction*, AFNOR.
- CLARKSON M. E. (1995), « A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, pp. 92-117.
- DAVID A. (2012), « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? », in David A., Hatchuel A. et Laufer R. (éd.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Presses des Mines.
- DONALDSON T. et PRESTON L. (1995), « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, pp. 65-91.
- FREEMAN R. E., HARRISON J. S. et WICKS A. C. (2007), *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation and Success*, Yale University Press.
- GIORDANO Y. (2003), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Éditions EMS.
- GURTNER E., JAEGER M. et ORY J. (2008), « Les innovations organisationnelles dans les groupes coopératifs bancaires : soumission ou résistance à la norme de la valeur actionnariale ? », *Revue française de gestion*, vol. 34, n° 190, pp. 15-30.
- HATCHUEL A. (2008), « Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective », in David A., Hatchuel A. et Laufer R. (éd.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert/FNEGE.
- HUSTED B. W. et ALLEN D. B. (2007), « Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation Among Large Firms: Lessons from the Spanish Experience », *Long Range Planning*, vol. 40, n° 6, pp. 594-610.
- IGALENS J. et TAHRI N. (2012), « Perception de la RSE par les salariés : construction et validation d'une échelle de mesure », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 1, n° 83, pp. 3-19.
- KLEIN O. (2015), « Banque et nouvelles technologies : la nouvelle donne », *Revue d'économie financière*, vol. 120, n° 4, pp. 17-22.
- LA MUTUALITÉ FRANÇAISE (2004), « L'histoire du mouvement mutualiste », musée de la Mutualité française.
- MARTINET A. C. (1990), *Epistémologie de la stratégie. Epistémologies et sciences de gestion*, Economica.
- MATTEN D. et MOON J. (2008), « Implicit and Explicit CSR: a Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility », *Academy of Management Review*, vol. 33, n° 2, pp. 404-424.
- PARADAS A. (2007), « Le dirigeant comme levier de la RSE en TPE. Approche exploratoire basée sur l'utilisation de récits et d'une cartographie cognitive », *Revue internationale PME*, vol. 20, n° 3-4, pp. 43-67.
- PORTER M. E. et KRAMER M. R. (2006), « The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility », *Harvard Business Review*, vol. 84, n° 12, pp. 78-92.
- QUAIRES F. et AUBERGER M.-N. (2005), « Management responsable et PME : une relecture du concept de responsabilité sociétale de l'entreprise », *La Revue des sciences de gestion : direction et gestion*, vol. 40, n° 211/212, pp. 111-126.
- RICHEZ-BATTESTI N. et GIANFALDONI P. (2006), *Les banques coopératives en France : le défi de la performance et de la solidarité*, L'Harmattan.
- ROSENBLATT C. (2013), « Rétrospective et bilan de l'ESS en France en 2013 », Think Tank européen pour la solidarité, *Working Paper*.
- WACHEUX F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.

WAN S. W. (2006), « Defining Corporate Social Responsibility », *Journal of Public Affairs*, vol. 6, août-novembre, pp. 176-184.

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*, vol. 321, juillet, pp. 62-80.

YIN R. K. (2003), *Designing Case Studies: Design and Methods*, SAGE Publications.