

Au-delà du contrat la mobilisation du concept de valeur de lien dans la relation sociétaire-mutuelle d'assurance

Le cas Macif

Beyond the contract: Deploying the concept of the connection value in the policy-holder/mutual insurer relationship

The case of Macif

Juliette Weber

Number 321, July 2011

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1020866ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1020866ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Association Recma

ISSN

1626-1682 (print)

2261-2599 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

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*, (321), 62–80.
<https://doi.org/10.7202/1020866ar>

Article abstract

The global change in the relationships between consumption actors characterized by the disappearance of the boundaries between the economic and the social prefigures the transformation of social ties and raises the question of the value that comes from market exchanges. In the mutual sector, the stakeholders have a special relationship that transcends the traditional consumer relationship and brings a “connection value” to the market exchange that goes beyond the exchange value and use value. Its deployment in the service economy and more specifically in insurance remains fragmentary and partial. In this article we show that by deploying the connection value through the circulation of a certain type of good, value can be created that is related to the quality of the mutual relationship rather than the particularities of the insurance industry. To demonstrate this, we analyze the interaction between customer services personnel and policy-holders in the mutual insurance company Macif. Our findings reveal that the contractual relationship aims to establish an ethical relationship between the partners. We show that in order to create the connection value it is necessary to be able to “temper the alterity created by the contract” and that one of the conditions is allowing customer services representatives to work independently because the relationship involves the reciprocity of recognition.

AU-DELÀ DU CONTRAT : LA MOBILISATION DU CONCEPT DE VALEUR DE LIEN DANS LA RELATION SOCIÉTAIRE-MUTUELLE D'ASSURANCE

Le cas Macif

par Juliette Weber*

Le contexte de changement global dans les rapports entre acteurs de la consommation caractérisé par l'effacement des frontières entre l'économique et le social préfigure une transformation du lien social et pose la question de la valeur issue de l'échange marchand. Dans le secteur mutualiste, les parties prenantes entretiennent des relations spécifiques qui dépassent la relation de consommation classique, et apportent à l'échange marchand, au-delà d'une valeur d'échange et d'une valeur d'usage, une « valeur de lien ». Dans cet article, par la mobilisation du concept de valeur de lien, nous montrons qu'à travers la circulation d'un certain type de bien il peut y avoir une création de valeur qui n'est pas liée aux spécificités assurancielles, mais à la qualité de la relation mutualiste. Pour ce faire, nous développons une analyse de l'interaction entre les personnels en contact et les sociétaires d'une société d'assurance mutualiste, la Macif. Nos résultats révèlent que, dans la relation contractuelle, ce qui est visé, c'est l'établissement d'une relation éthique entre les partenaires. Nous montrons en effet que, pour créer de la valeur de lien, il faut être capable de « tempérer l'altérité créée par le contrat » et qu'une des conditions est l'autonomie laissée aux personnels en contact avec les sociétaires, parce que la relation s'inscrit dans les enjeux réciproques de la reconnaissance.

* Docteur en sciences de gestion de l'Ecole centrale de Paris (2009); prix de thèse de l'AddeS 2010; responsable de recherche Campus Lab (Macif, Maif, Assurance mutuelle des motards). Mél.: jweber@macif.fr.

(1) En attestent les études menées par Arnould et Thompson (2005) montrant que la consommation découle en grande partie de données culturelles et identitaires.

Si le thème de l'imprégnation de la vie sociale par le consumérisme nourrit un vaste domaine de recherche dans le champ de la consommation ⁽¹⁾, l'implication du citoyen-consommateur dans la sphère marchande a déjà été largement mise en pratique au sein d'associations, de coopératives, de mutuelles, lieux de regroupement de personnes unies pour mettre leurs qualités humaines au service de la collectivité: il s'agit des bénévoles qui donnent de leur temps.

Le contexte de libéralisation des marchés ainsi que la concurrence accrue entre les compagnies d'assurance traditionnelles et les mutuelles d'assurance conduisent ces dernières à renforcer leur compétitivité.

Cela n'est pas sans conséquence sur le comportement de leur sociétariat, tant au niveau de la consommation (public mieux informé) que de la notion d'engagement (atténuation du sens de l'engagement collectif) et donc de l'idéal démocratique dont elles sont porteuses.

Ce travail, suscité par une problématique d'ordre managérial, interroge alors le concept de valeur de lien à travers des relations de nature interpersonnelle qui s'établissent entre l'assuré et sa compagnie d'assurance mutuelle, en l'occurrence la Macif⁽²⁾. Partant, nous proposons d'analyser en quoi l'originalité du modèle mutualiste, historiquement fondé sur la coopération de ses membres et qui réussit également sur le plan économique, peut nous éclairer sur la nature et la densité des liens scellés à travers cette relation de copropriété, liée à la qualité d'assureur-assuré. Nous comptons ainsi décrypter, par la mise en œuvre d'une approche pluridisciplinaire, ce qui fait l'alchimie et la valeur d'une relation, dans le cadre des transformations socioculturelles intervenues dans le champ de la consommation.

La valeur de lien apparaît alors comme un concept en tension au carrefour de plusieurs champs sémantiques : fondée et enracinée dans la sociologie du don, la notion de valeur de lien utilise un cadre de pensée issu de l'univers du « non-marchand », mais qui s'exprime également dans la « sphère marchande ». Il n'y a en effet pas d'échanges économiques ou sociaux « purs » ; ils sont hybrides. Dans cette optique, les entreprises d'assurance mutualistes, caractérisées par leur réactivité face aux évolutions de la société et leur volonté d'en être des acteurs, participent en quelque sorte à la construction sociale du marché. Elles affirment en effet un dessein social qui contribue à restaurer la solidarité et, par voie de conséquence, la cohésion de la société. Les relations qu'elles établissent sont multipolaires et s'entrelacent dans une logique à la fois marchande et non marchande où prime le lien social : d'où notre interrogation sur « ce qui fait lien ».

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. Pour ce faire, nous faisons le point sur la dialectique entre le « marchand » et le « non-marchand » pour aborder la problématique du lien social. Puis, nous revenons sur les transformations socioculturelles intervenues dans le champ de la consommation et notamment sur le concept de valeur de lien que l'analyse de la littérature scientifique nous a conduite à qualifier d'« objet fuyant ». Nous montrons ensuite que l'entreprise d'assurance mutualiste, au carrefour « du lien et du bien », constitue un terrain de recherche privilégié pour explorer ce qui se joue et se noue dans l'échange marchand. A partir d'une méthodologie d'enquête déployée au sein de la Macif, nous discutons les principaux résultats et envisageons comment la mobilisation de la valeur de lien peut aider l'entreprise d'assurance mutualiste à assumer et à rénover son identité d'institution démocratique.

(2) Sur ce sujet, rappelons que Couret et Lacan (2009) ont récemment montré que le modèle mutualiste, à travers les exemples de la Macif et de la Maif, produit une plus-value intrinsèque favorable au sociétariat, qui constitue un avantage concurrentiel notable par rapport aux assureurs traditionnels.

La valeur de lien : les clés de nouvelles relations entre acteurs de la consommation

Ce travail trouve son ancrage dans les transformations socioculturelles qui affectent la consommation, caractérisées par un développement très rapide des technologies allié à une culture consommateur dominante. Nous nous inscrivons ainsi dans la lignée des travaux ouverts par Hirschman et Holbrook (1992, 1995), plaçant au cœur de leur réflexion l'idée selon laquelle la consommation constitue une activité complexe à la fois culturelle, psychologique et identitaire, pleinement vécue par un consommateur de plus en plus en quête de sens, y compris dans ses actes les plus communs. La relation qui se noue entre producteurs et consommateurs constitue, en quelque sorte, un « révélateur sociétal ». Les rapports plus fluides observés entre partenaires de l'échange préfigurent en effet une métamorphose du lien social, qui se trouve illustrée dans l'histoire du développement des sociétés d'assurance mutualistes, dont l'enjeu est de recréer une valeur de lien. Dans un contexte caractérisé par la fragmentation sociale, se manifeste un intérêt croissant pour reconnecter consommation et production au sein de nouvelles formes culturelles.

Au cœur de la dialectique « marchand-non marchand » : le lien social

De prime abord, échange marchand et lien social paraissent antinomiques. Alors que dans l'échange non marchand (troc et échange, cadeaux et dons...), les choses valent d'abord ce que vaut la relation, dans l'échange marchand, les choses échangées sont censées se valoir ; d'ailleurs, l'échange marchand a souvent été perçu comme une menace pour les sociétés fondées sur la prééminence du lien social (par exemple les sociétés lignagères). Pourtant, ce type d'échange revêt également une dimension sociale et peut même dans certaines circonstances être le moteur d'une sociabilité. Le marché se présente en effet comme un lieu combinant des dimensions à la fois économiques et sociales, tel que cela a été formalisé dès les années 70 à travers la nouvelle sociologie économique (NSE).

Dès son origine, la sociologie se penche sur les typologies des liens sociaux. Elle a traditionnellement abordé le lien social à partir de modèles binaires : communauté et société (Tönnies, 1887 [2001]⁽³⁾), solidarité organique et solidarité mécanique (Durkheim, 1893 [1977]), liens primaires et liens secondaires (Park et l'école de Chicago⁽⁴⁾).

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

(3) A travers la distinction entre communauté et société, Tönnies distingue les sociétés fondées sur la parenté, le voisinage, l'amitié, des sociétés caractérisées par « l'acte sociétal type », l'échange qui met en rapport les individus étrangers les uns aux autres.

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

univoque entre un type de lien et un type de circulation : l'échange revêt différentes formes, depuis l'échange « purement » marchand jusqu'à ses formes extrêmes non marchandes. La littérature distingue classiquement trois formes principales d'échange, fondées respectivement sur l'intérêt, la confiance et la réciprocité (Allemand, 1999, p. 23).

L'intérêt

Dans cet esprit, l'échange permet de se procurer les biens et services que l'on ne peut produire soi-même. C'est Adam Smith⁽⁵⁾, connu pour sa célèbre métaphore de la main invisible du marché, qui, en portant son attention sur l'échange marchand, y voit la source de la richesse des nations. A sa suite, une tradition d'économistes modélise le fonctionnement de l'économie de marché en partant de l'hypothèse d'individus rationnels, échangeant entre eux en vue de maximiser leur satisfaction.

(5) *La richesse des nations*, Flammarion, 1991 [1776].

La confiance

L'échange exprime l'existence d'une relation de confiance ou de fidélité entre les partenaires de l'échange. Karl Polanyi (1944 [1983]) fait la distinction entre les relations de place de marché (où les échanges sont strictement économiques et ne se prolongent pas au-delà du paiement) et les liens de clientèle. Ces derniers sont fondés sur la fidélité, inscrits dans la durée et s'observent dans tous types de relations marchandes. Dans la perspective tracée par Polanyi, l'échange marchand ne relève pas de la seule sphère économique, il est « encastré » dans le social.

La réciprocité

L'échange naît de l'obligation de rendre d'une façon ou d'une autre ce que l'on a reçu d'autrui. Marcel Mauss (1924) met en avant la théorie maorie du *Hau* selon laquelle quelque chose de la personne du donneur passe dans l'objet donné et doit revenir à lui... Ici, les échanges revêtent une dimension symbolique. C'est à partir de l'analyse des échanges de dons⁽⁶⁾ que Mauss forge la notion de « *fait social total* ». L'auteur fait de la morale du don, commune à toutes les sociétés, le socle humain des relations interindividuelles. Ce concept original de fait social total transcende les intérêts des individus, il est créateur de valeur puisqu'il n'y a pas destruction de biens. Les objets donnés sont porteurs de symbolique et se chargent de « *l'essence* » de leur propriétaires initiaux et en deviennent des substituts. Un courant d'anthropologues et de socio-économistes, réunis autour de *La Revue du Mauss*⁽⁷⁾ d'Alain Caillé, a transposé l'analyse aux sociétés modernes.

Dès les années 70, les activités économiques ont été investies par des sociologues qui en font l'un des lieux privilégiés de leurs enquêtes ; citons ici Marx, Weber ou Durkheim, que l'on s'accorde en général à reconnaître comme des pères fondateurs de cette discipline, plaçant l'économie au cœur des faits de société. Dans les années 80, un article

(6) Marcel Mauss (1924) fait une constatation capitale : dans toutes les sociétés premières le rapport social ne repose pas sur l'échange, sur le contrat, sur l'achat et sur la vente, mais sur ce que l'auteur appelle « la triple obligation de donner, recevoir et rendre ».

(7) Mouvement anti-utilitariste en sciences sociales (Mauss), créé en 1981.

(8) Dans son enquête sur « la force des liens faibles », l'auteur montre comment divers types de relations sociales jouent un rôle déterminant dans la recherche d'emploi sur le marché du travail.

célèbre de Mark Granovetter (1983) marque le véritable point de départ de la « nouvelle socio-économie » en contestant l'alternative trop rigide entre l'homme économique et l'homme social⁽⁸⁾. L'auteur défend que, si les agents économiques sont bien motivés par leur intérêt personnel, ils n'en évoluent pas moins dans des « réseaux sociaux » qui encadrent leurs choix. Selon ce paradigme de l'encastrement, les liens sociaux seraient préalables aux échanges économiques. La condition du maintien de la relation d'échange marchand et de son efficacité économique réside alors dans la capacité des acteurs à créer des relations personnelles continues, stables et affectives, elles-mêmes génératrices de confiance (Chantelat, 2002, p. 522).

Lien social, individualisme, concurrence et coopération

On constate donc que l'échange est une notion polysémique, puisque ce sont aussi bien des symboles, des services, des informations ou encore des émotions qui peuvent constituer le ciment de l'échange, « faire tenir la société ». Comment fait une société pour ne pas se déliter lorsqu'elle est composée de groupes hétérogènes, dont les positions, les intérêts et les convictions divergent? Le lien social est l'expression mobilisée par les sociologues pour répondre à cette question. Il est le ciment de la société, c'est-à-dire l'ensemble des relations, des normes et des valeurs communes qui lient les individus les uns aux autres, les rendent solidaires et assurent la cohésion sociale. Selon Cohen-Emerique (1993) « *le lien social se fonde sur l'élaboration de compromis ou chacun reconnaît l'autre, et va créer de nouveaux espaces d'élaboration de ces liens* ». Le lien social n'est pas mesurable en tant que tel, mais résulte du tissage de nombreux fils composant, précisément, le « tissu social ». Or ce tissu se fragilise sous la montée, notamment, de l'individualisme.

Pour de Singly (2003), l'individualisme contemporain n'est pas négatif; bien au contraire, il permet de construire « *un lien social plus souple, plus respectueux des personnes, parce qu'il valorise les liens électifs, [...] un lien qui sache unir, sans trop serrer, et permette ainsi une nouvelle capacité de vivre ensemble* ». Peut-on alors parler de crise du lien social? Disons plutôt que le lien social est aujourd'hui différent: il s'agit d'un lien social atomisé qui se transforme et se recompose. Face à cette transformation, deux voies d'évolution de nos sociétés peuvent servir de référence, une voie concurrentielle et une voie coopérative. La voie concurrentielle met l'accent sur l'individualisme et valorise les mérites personnels. Ce modèle libéral engendre des tensions croissantes, sur fond de régression du pouvoir central. La voie coopérative mise sur la solidarité entre les individus et les groupes. Elle est beaucoup plus favorable au lien social, mais aussi plus difficile à mettre en œuvre. Elle impose la définition d'un avenir commun et de règles communes basées sur la notion de compromis entre les différents groupes constitutifs et affirme que tous, même les plus favorisés, ont intérêt à la coopération.

Les nouveaux rapports entre producteurs et consommateurs : vers un brouillage des liens...

« Dès 1815, l'économiste Henri Storch évoquait la nécessaire coopération entre producteurs et consommateurs » (Dujarier, 2008). Victor Fuchs (1968) reprendra cette idée, montrant que le consommateur peut contribuer à la production dans les économies de services. Mais l'économie des services ne connaîtra un véritable développement qu'à partir des années 80. Gadrey (1996), notamment, défend l'idée que « le passage de la production à la co-production change la nature de l'économie des relations de production » (De Bandt et Gadrey, 1994), suggérant que cette « production servicielle » naissante renouvelle les cadres conceptuels classiques (Dujarier, 2008).

On assiste dès lors à une remise en cause du traditionnel clivage producteur-consommateur. La coproduction permettrait au consommateur d'être l'artisan de sa propre expérience et l'enjeu de l'entreprise serait de le guider vers cette expérience; dans ces conditions, elle peut devenir une source de co-création de valeurs communes. L'économie de marché, comme le montre de Singly (2003), a contribué progressivement à métamorphoser le lien social, modifiant alors la problématique consumériste par la prise en compte de la montée de l'individualisme, de la liberté de choix des personnes, de l'émergence de nouvelles aspirations exprimées par les consommateurs à travers le marché. En effet, si l'on assiste aujourd'hui à l'émergence de nouvelles formes de ce « consumérisme éthique et politique », il arrive même que « le client se mette au travail » dans une quête de co-création (Dujarier, 2008) venant alors brouiller les frontières classiques producteur-consommateur.

Si le consommateur a toujours participé à la production, notamment celle des services, cette participation est devenue de plus en plus active, voire perturbatrice pour les entreprises. Dans un contexte où la relation prédomine et où les techniques de communication se sont démultipliées, le processus d'échange tend en effet à associer production et consommation⁽⁹⁾. Ce qui se joue dans cette porosité des frontières entre producteurs et consommateurs, c'est l'émergence d'un nouveau type de consommateur qui participe à la création du marché, et par là même à la création de valeur. La valeur des produits, des marques ou du service élaborés résulte de ce travail immatériel fourni par le consommateur, le plus souvent à titre bénévole. Celui-ci produit une valeur supplémentaire parce qu'il y a investi une partie de lui-même sous forme de temps, d'expérience, d'expertise, voire d'émotions. Il y a là création d'un « potentiel de valeur de lien » propre à la co-création de valeur. Cette économie de marché d'un nouveau style devient alors un facteur de socialisation.

La valeur de lien : un changement de focale sur la consommation

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

(9) Rappelons deux distinctions majeures entre coproduction et co-création. La coproduction est un terme global désignant la participation du client au processus de production et de mise sur le marché; il a été mobilisé principalement dans le domaine des services, où la participation du client à la réalisation de l'offre est d'usage courant. À l'extrême, la coproduction fait travailler le consommateur au profit de l'entreprise (Dujarier, 2008). La co-création est caractérisée par une participation du consommateur en amont de la conception de l'offre. Cette implication constitue pour l'entreprise une source d'information qui permet d'adapter ou de réadapter l'offre en intégrant ces informations dans son processus organisationnel d'élaboration (Curbatov, 2002).

nous porte à considérer que la valeur, avant d'être issue du rapport d'un sujet à un objet, est conditionnée par le rapport des sujets entre eux. Mais la création d'un lien social établi à l'occasion de l'échange d'un bien n'est pas prise en compte dans le concept de valeur d'usage, qui tend à n'en reconnaître qu'une utilisation d'ordre matériel (« user d'un bien », c'est également l'user) et à exclure sa dimension au service du lien. Cet « *usage particulier des choses* » est suffisamment spécifique pour l'en distinguer (Godbout, Caillé, 1992, p. 244). A la traditionnelle opposition entre valeur d'échange et valeur d'usage, il convient donc d'ajouter la valeur de lien.

L'origine du concept de valeur de lien est à rechercher dans l'*Essai sur le don* de Marcel Mauss. Développé dans les années 80 par Alain Caillé, ce concept est aujourd'hui mobilisé en sciences de gestion, en marketing (Cova, 1995, 1997) et dans le champ des ressources humaines (Alter, 2009). Dans la sphère marchande, la valeur de lien d'un produit ou d'un service a pour finalité d'établir ou de renforcer des liens entre individus (Cova, 1995, 1997b). Ce concept a été repris par les tenants du marketing tribal (Badot, Cova, 1995; Cova *et al.*, 2007) au sens où la valeur de lien permet et facilite l'interaction sociale, par opposition au paradigme relationnel marqué par l'individualisme et l'utilitarisme. Dans ce sens, la valeur de lien joue un rôle de coproduction à la création de valeur de marché; elle donne ainsi un sens nouveau à la circulation matérielle. Cette valeur enrichit le lien et transforme les protagonistes. Elle contient toujours un au-delà, un supplément, que l'on assimile à la gratuité: c'est sa façon d'incarner le don. Dans le don, en effet, ce qui compte, c'est le lien entre les personnes, non les objets eux-mêmes, qui ne sont jamais complètement appropriés et tendent à faire retour à celui qui les a donnés. C'est en cela que le don, comme l'écrit Mauss, est « *volontaire et obligatoire* » et diffère à la fois du commerce et de la charité.

C'est dans cette optique que le don est au service du lien social, il est à la base du rapport social. Pour Caillé (2007), le don serait le moyen par lequel s'opère la reconnaissance de l'autre à la fois dans son altérité et dans son identité. Il s'appuie sur la théorie de la reconnaissance (Honneth, 2000), fondée sur trois principes qui soulignent quelles attentes légitimes peuvent constituer l'exigence de reconnaissance de soi de la part des autres membres de la société. Il s'agit des trois principes, ou « *sphères de reconnaissance* » (Caillé, 2007, p. 10), de l'affection, du respect et de l'estime: la sphère de l'intimité, où nous cherchons l'affection, la sphère publique, dans laquelle nous aspirons au respect, et la sphère du travail, dans laquelle nous cherchons l'estime en retour de notre contribution. Selon Caillé, ces trois sphères de la reconnaissance présentent trois dimensions: l'affection au sein de la sphère de l'intimité, liée à la singularité; le respect dans la sphère publique, lié à l'universalité; l'estime dans la sphère du travail, liée à la particularité.

La valeur de lien sous l'angle de la visée managériale

L'analyse critique de la littérature scientifique traitant du sujet nous a conduite à qualifier la valeur de lien d'« objet fuyant ». Les diverses tentatives de définition font en effet référence à une identité « *formelle ou informelle* », qui

« se caractérise par de multiples composantes aux dimensions aussi bien conscientes qu'inconscientes » (Hénault, Spence, 2006), au sein d'un « échange symbolique » (Godbout, Caillé, 1992). Echappant, pour le moment, à tout cadre formel d'analyse, mais objet d'étude dans plusieurs champs disciplinaires, elle s'exprime dans trois types de configurations relationnelles : entre individus, domaine privilégié de la socialité primaire (champ de la sociologie) ; entre consommateurs dans un cadre communautaire, principalement domaine de la socialité secondaire (champ de la consommation, mais aussi du marketing, ouvrant principalement sur les communautés de marque où les développements sont les plus aboutis) ; enfin, dans l'interaction consommateur-entreprise (champ de la gestion et du marketing, en particulier celui des services, avec une visée managériale).

C'est ce champ que nous avons privilégié. Ces deux dernières décennies, en effet, l'entreprise a évolué d'une logique « produit » à une logique de « services » (Eiglier, Langeard, 1994), puis à une logique de « servir » (au sens d'« être au service de »), et c'est dans cette dernière évolution que se révèle préférentiellement un potentiel de valeur de lien. Autrement dit, les consommateurs perçoivent une valeur de lien non pas directement liée à leur interaction avec le produit, mais vecteur de liens pour interagir par exemple avec d'autres consommateurs ou salariés ; c'est en ce sens qu'ils co-crèent de la valeur de lien et donnent une signification à cet échange.

C'est dans le secteur des services que Rémy (2000, p. 127) introduit le concept de « service de lien ». L'auteur justifie l'apport de la théorie du don en vue d'éclairer le caractère hybride du lien social. Il met également en évidence que la valeur de lien peut émaner du couple entreprise-client, ce qui lui permet de parler de valeur de lien dans un objectif de fidélisation de la clientèle à travers un « habillage social » de l'offre. Dans ce cas, l'échange repose autant sur la valeur de lien que sur les autres formes classiques de la valeur.

L'entreprise mutualiste : lieu d'une étrange alchimie entre « le bien et le lien »

Nous avons mené notre recherche dans une entreprise mutualiste. Celle-ci constitue un terrain de recherche sur la valeur de lien particulièrement pertinent en ce qu'elle allie en son sein, et simultanément, « le lien et le bien », deux notions qui sont au cœur de sa démarche entrepreneuriale et militante.

A l'heure actuelle, la notion d'engagement militant au sein d'une structure mutualiste comme le groupe Macif peut doublement interpeller⁽¹⁰⁾. D'une part, en raison des évolutions de la société et d'une montée de l'individualisme, l'idée même d'engagement s'est estompée ; les notions de bénévolat, d'engagement et de don de soi s'effacent au profit de la domination de plus en plus prégnante des valeurs marchandes. D'autre part, l'engagement militant peut paraître contradictoire avec les objectifs d'une grande entreprise d'assurance soumise à la concurrence du marché :

(10) Sur les questions de gouvernance et de démocratie dans les groupes d'économie sociale (avec un biais coopératif, mais ces questions valent également pour les mutuelles d'assurance), voir notamment : Mauget, Forestier, 2001 ; Soulage, 2003 ; Closse, 2004 ; Ory *et al.*, 2006.

pourquoi un tel don de soi dans le champ de l'économie de marché? Pourquoi donner bénévolement de son temps et de son énergie pour participer à la gestion d'une entreprise qui assure des biens et des personnes? Dans ce contexte incertain, caractérisé par le brouillage des repères traditionnels, l'entreprise mutualiste reste pourtant porteuse de cette capacité de recomposition et de connexions propices à l'épanouissement d'une valeur de lien, car elle est, avant tout, une « société de personnes ». Examinons plus en détail le « potentiel de valeur de lien » que recèlent les sociétés d'assurance mutualistes; elles présentent une triple spécificité que nous nous attachons ci-dessous à souligner.

A l'origine, une communauté politique, fondée sur le lien social

Dans ses fondements historiques, l'engagement mutualiste est un engagement militant inscrit dans la société. Le militant⁽¹¹⁾ se caractérise par sa « combativité » (pour une cause, une idée, une opinion) et son « rôle actif » dans un parti politique ou un syndicat, contrairement au bénévolat (qui concerne les sociétaires élus et les administrateurs), qui est une autre caractéristique de l'engagement. Au-delà de la notion de gratuité, et donc de la notion d'indépendance vis-à-vis de l'argent, le terme « bénévole » couvre aujourd'hui une réalité plus large qui peut être définie de la manière suivante: le bénévole est celui qui s'engage (notion d'engagement volontaire), de son plein gré (notion de liberté), de manière désintéressée (notion d'acte sans but lucratif), dans une action organisée (notion d'appartenance à un collectif), au service de la communauté (notion d'intérêt commun). On retrouve ainsi dans le bénévolat une véritable synthèse des valeurs mutualistes. A certains égards, ces organisations peuvent être comprises comme des communautés politiques, c'est-à-dire des communautés au sein desquelles les membres sont liés par des relations que l'on peut qualifier de « relations de don », qui viennent se surajouter aux relations marchandes classiques. Elles sont fondées sur la confiance et l'effacement de la distinction client-fournisseur, deux piliers constitutifs d'une valeur de lien entre les membres de la communauté. Cependant, force est de constater que dans les grandes organisations, gestionnaires et très professionnalisées, c'est la figure du bénévole gestionnaire qui l'emporte généralement sur celle du militant gestionnaire⁽¹²⁾.

Une société d'assurance de type mutuelle

Historiquement, la mutuelle se distingue par un acte de responsabilité fort de la part des fondateurs qui contractuellement ont décidé de mettre en place les structures permettant aux assurés de « mutualiser » leurs moyens et de s'entraider en cas de besoin. Ses adhérents – les sociétaires – sont plus que des clients: ils sont non seulement liés par un contrat de type client-fournisseur, mais également membres à part entière du collectif des sociétaires, d'où le débat récurrent concernant l'identité du contractant: étant client et sociétaire, il se doit d'adhérer

(11) D'après Maurice Parodi, 2008, contribution présentée au Ceges pour la préparation des premières assises nationales « Regards croisés praticiens-chercheurs » sur le thème « Militants-gestionnaires dans l'économie sociale » les 6 et 17 janvier 2008. Disponible auprès du Ceges, www.ceges.org.

(12) Id.

aux valeurs véhiculées par sa mutuelle. C'est bien parce que le sociétaire est à la fois impliqué dans deux champs potentiels (politique et technique) de création de liens que le lien établi dépasse le strict aspect économique du bien. On est ici proche de la notion d'*affectio societatis*, terme juridique désignant l'intention qui préside à la formation du lien entre les personnes qui ont décidé de participer au capital d'une société. L'*affectio societatis* suppose deux conditions: l'intention de s'associer (volonté de travailler ensemble et d'assurer le bon fonctionnement de la société) et une collaboration égalitaire (tous les partenaires ont les mêmes droits et obligations).

Dans ce type d'engagement, la dimension intentionnelle des parties prenantes est prépondérante, au-delà des dispositions purement contractuelles. L'*affectio societatis* induit l'idée supplémentaire d'un engagement, d'une traduction de ces valeurs dans l'action. Ce désir d'être ensemble implique en effet que les individus acceptent de donner de leur temps à la cause commune. Cet *affectio societatis*, ou communauté d'intérêts, excède le cadre mutualiste pour caractériser toute l'économie sociale. Avec la double qualité de l'associé coopérateur, l'*affectio cooperatis* fonde le droit coopératif (Hérial, 2000).

Un fournisseur de service assurantiel à la personne

Dans le domaine de l'assurance, le client paye un service (la prime d'assurance) dont il n'a un retour qu'en cas de sinistre, dans des conditions qui peuvent être traumatisantes, voire dramatiques – accident grave, catastrophe naturelle, etc. –, en tout cas dans des conditions négatives tant pour l'assuré que pour l'assureur. Ce type d'occurrence, bien au-delà du strict « dédommagement », peut être à l'origine d'une relation privilégiée. Dans cette optique, le contrat d'assurance peut être vu comme la rencontre d'une promesse et d'une confiance. S'il apparaît comme potentiellement propice au développement de valeur de lien, il convient de souligner le contexte singulier dans lequel s'instaure cette relation, celui d'un sinistre qui devient néanmoins, aussi paradoxal que cela puisse sembler, propice à l'instauration de cette relation.

La valeur de lien : la capacité à tempérer l'altérité créée par le contrat

La caractéristique de la valeur de lien est sa subjectivité. Elle peut donc être comprise comme objet d'interprétation puisqu'elle est, par essence, affaire de personnes. Compréhension et empathie ont été les voies privilégiées d'accès à la connaissance de cette réalité relationnelle empreinte de subjectivité. Appréhendée par des voies d'ordre essentiellement qualitatif, la valeur de lien échappe actuellement à toute tentative de quantification. En particulier, il n'existe aucun schéma opérationnel susceptible d'application au secteur mutualiste

assuranciel. C'est la raison pour laquelle nous avons retenu les travaux menés par Rémy (2000) sur la typologie des services de lien pour leur caractère structurant et opérationnel.

Une méthodologie hybride pour cerner un « objet fuyant »

Cette recherche trouve son ancrage dans un travail d'enquête approfondi, tant par des entretiens effectués au sein du sociétariat Macif et du personnel en contact de la Macif que par un important travail documentaire, permettant la mise en perspective du matériau recueilli lors des entretiens. Il ne s'agit donc pas d'une enquête *stricto sensu*, puisqu'elle a aussi été vécue de l'intérieur, dans un double mouvement d'immersion et de recul ; en effet, notre double qualité de salariée de l'entreprise et de chercheur nous a permis de travailler la « pâte culturelle » de la Macif, ce qui est le propre de l'ethnologue.

Nous avons procédé à des entretiens semi-directifs menés auprès d'une cinquantaine de salariés et d'assurés du groupe Macif dans six de ses régions d'implantation. Les membres du groupe exploratoire ont été retenus selon des critères de représentativité qualitative pour tenir compte de la diversité des profils, des fonctions, des niveaux d'ancienneté et des spécificités régionales. Il s'agit du personnel (salariés du groupe Macif) en contact direct avec les assurés (conseillers réseau en point d'accueil et personnes chargées du service après-vente) et des assurés de la mutuelle présentant des profils diversifiés (délégués en charge d'une délégation régionale ou nationale, simples sociétaires et sociétaires vis-à-vis desquels la Macif a mis en place une action spécifique de solidarité, et clients des filiales du groupe Macif). La démarche d'investigation s'inspire des travaux de Bergadaa (2006a, 2006b). Elle s'effectue selon une double analyse des données de type « étique-émique » (horizontal-vertical), visant tout d'abord à comprendre ce qui fait sens à travers les discours des répondants, ensuite à dégager de ce sens les éléments d'une structuration de la valeur de lien. Le tableau 1 (*en page suivante*) synthétise le processus de double analyse horizontale (les thèmes du discours) et verticale (le sens du discours).

L'analyse des données issues de notre enquête vise à produire deux types de résultats. D'une part, l'analyse thématique quantitative (réalisée à partir de quarante et un entretiens) nous permet d'identifier les facteurs de construction du lien fondés sur l'expérience et le ressenti des personnes, de dresser une typologie de liens en fonction des populations cibles et de clarifier les circonstances dans lesquelles la valeur de lien se révèle (*tableau 2, en page suivante*)⁽¹³⁾. D'autre part, l'analyse empathique qualitative (réalisée à partir de dix-huit « entretiens noyaux », selon la proposition de Demazière et Dubar (2004 [2007])), vise à déceler au sein de chacune des cibles retenues ce qui subsiste de l'esprit mutualiste, comment stimuler l'implication du sociétaire dans un contexte de perte d'engagement : le critère corporatiste n'est plus une condition d'adhésion à la mutuelle et le système, tel qu'il est organisé, amplifie la perception d'une « démocratie d'apparence », d'où le désintérêt qui peut en résulter.

(13) La typologie, construite à partir de celle proposée par Rémy (2000) – voir *infra* –, a été construite selon un processus inductif et traitée par une technique de codage des données (logiciel Modalisa).

Tableau 1
Présentation du processus de double analyse horizontale et verticale

Recherche des « thèmes du discours » (analyse horizontale – thématique)	Recherche du « sens des discours » (analyse verticale – empathique)
Elaboration d'une grille de codage caractérisant le lien, sa construction et la création de la relation selon un processus inductif, à la lecture des entretiens : <ul style="list-style-type: none"> • décomposition en unités d'analyse, d'après des verbatims permettant d'apprécier les thèmes du discours • définition de catégories, pour des thèmes ou concepts proches 	Investigation de la notion de valeur de lien, par une lecture attentive et sans a priori des propos tenus par les répondants Méthode interprétative faite d'empathie, afin de retrouver le « sens du discours » (au-delà des mots utilisés par les répondants) Il s'agit de remonter à la racine de phénomènes constitutifs du lien, afin d'en dégager les traits constitutifs et les spécificités



Principaux résultats

L'un des apports fondamentaux de ce travail est d'avoir contribué à une redéfinition du concept de valeur du lien dans le cadre de la relation contractuelle marchande soulignant que ce qui est visé dans l'échange, c'est une relation éthique entre partenaires. Tout d'abord, nous découvrons que la valeur de lien peut se révéler selon deux dimensions du lien : une dimension *a priori*, signifiant que ce lien est antérieur à l'adhésion à la mutuelle (il concerne la cible des délégués pour lesquels une culture du lien est ancrée au sein de leur vie militante, syndicale), et une dimension *a posteriori*, à l'occasion d'un « événement déclencheur » né lors de l'échange entre personnels en contact et assurés. Ce lien se construit en effet progressivement, selon un processus qui s'élabore au fil du temps dans une histoire faite d'événements inattendus. Ce lien s'exprime simultanément dans sa dimension collective (il s'agit de respecter la qualité de membre de la communauté des sociétaires et d'en accepter les règles communes) et dans sa dimension individuelle (l'offre contractuelle tout comme le traitement des dossiers sont adaptés à la situation particulière du sociétaire, dans le respect de sa singularité). Cependant, la valeur de lien s'exprime et se vit dans un cadre contractuel qui crée *de facto* une altérité entre les partenaires de l'échange. Or la valeur de lien naît précisément dans ce qui peut contribuer à tempérer cette altérité, à savoir la liberté, l'autonomie laissées aux personnels en contact d'interpréter et d'exécuter le contrat, au mieux des intérêts de l'assuré, c'est-à-dire en allant au-delà du contrat réel, en adoptant un comportement de complicité et d'empathie.

Cette situation est rendue possible parce que les personnels en contact renouent avec la socialité primaire – dont est issue la valeur de lien – c'est-à-dire le domaine de « l'amitié », du lien. De ce fait,

Tableau 2
Synthèse de l'analyse de contenu thématique : tableau des corrélations

Cible (effectif)	Personnel en contact (16)										Assurés (25)						Total (41)					
	Réseau conseiller (5)	Réseau téléconseiller (6)	SAV rédacteur corporel (3)	SAV gestionnaire matériel auto (2)	Délégué régional (5)	Délégué national (4)	Simple sociétaire (8)	Sociétaire Fonso (5)	Client filiales (3)	Occur.	%	Occur.	%	Occur.	%	Occur.	%					
Expérience du lien	Emotions	25	11,8	27	12,1	55	37,9	8	15,1	7	5,3	20	9,0	12	6,9	6	10,3			160	12,8	
	Éthique de fonctionnement	50	23,6	48	21,4	38	26,2	14	26,4	17	12,8	22	9,9	49	28,3	20	34,5	13	39,4	271	21,6	
	Accueil	22	10,4																			
	Gestion contrat	15	7,1	37	16,5	29	20,0	12	22,6	13	9,8	16	7,2	31	17,9	17	29,3	13	39,4	183	14,6	
Expérience de contact et proximité	Facilité de contact	13	6,1	11	4,9	9	6,2	2	3,8	4	3,0	5	2,3	14	8,1	1	1,7			59	4,7	
	Proximité	25	11,8	7	3,1	8	5,5	3	5,7	4	3,0	2	0,9	1	0,6	4	6,9			54	4,3	
Intention de reciprocité	Confiance partagée	44	20,8	29	12,9	9	6,2	11	20,8	8	6,0	15	6,8	12	6,9	5	8,6			133	10,6	
	Lien transactionnel	4	1,9	7	3,1	2	1,4	2	3,8			2	0,9	12	6,9	3	5,2	8	24,2	40	3,2	
Typologie du lien	Lien relationnel	34	16,0	49	21,9	13	9,0	5	9,4	2	1,5	4	1,8	34	19,7	6	10,3	5	15,2	152	12,1	
	Lien socialisant	5	2,4	1	0,4	1	0,7			25	18,8	38	17,1	3	1,7					73	5,8	
	Lien tribal			1	0,4							3	2,3	9	4,1	1	0,6			14	1,1	
	Lien de propriété	16	7,5	37	16,5	15	10,3	9	17,0	45	33,8	84	37,8	40	23,1	8	13,8	6	18,2	260	20,8	
	Lien de solidarité	4	1,9	10	4,5	3	2,1	1	1,9	18	13,5	23	10,4	6	3,5	2	3,4	1	3,0	68	5,4	
Lien générationnel	5	2,4	8	3,6	1	0,7				4	3,0	3	1,4	3	1,7	4	6,9			28	2,2	
Total	212	100	224	100	145	100	53	100	133	100	222	100	173	100	58	100	33	100	1253	100		

Ce tableau récapitule les occurrences de locutions afférentes aux liens analysés. On y met en valeur les cases en attraction (codes couleurs), c'est-à-dire celles où la probabilité de corrélation est plus forte (Weber, 2009, p. 245). Le lien de propriété fait référence à la dimension politique-éthique de la relation, le lien de solidarité renvoie à une communauté de partage des risques, le lien générationnel inscrit la relation dans la durée.

la reconnaissance du sociétaire n'est pas d'ordre économique : il n'est pas perçu comme un contrat à régler, mais bien comme une personne à accompagner. C'est pour cette raison que les salariés et les sociétaires se sentent davantage « reconnus » dans l'univers mutualiste : la reconnaissance de ces personnes est fondée sur l'estime, voire sur l'amitié, née d'une appartenance commune, en qualité de membres d'une institution mutualiste.

Cependant, s'il apparaît que le sociétaire est rassuré dans sa dimension affective, notre travail souligne l'enjeu de l'estime du sociétaire, parce que sa mutuelle ne lui propose pas d'autres occasions de s'exprimer en dehors du vote. Or des résultats émergent en effet le souhait exprimé par les sociétaires d'être impliqués dans des formes d'association – politiques ou non – à l'entreprise qui préfigurent de nouveaux enjeux relationnels.

Au cœur de ces enjeux figure la capacité de l'assuré à « prendre sa part » de contribution et à recevoir en retour sa part de reconnaissance, ce qui conduit à reconsidérer la notion de bénévolat, interpellant alors l'ambition stratégique des mutuelles concernant non seulement la source de la valeur de lien, mais également le sens de l'engagement. Il apparaît en effet que les mutuelles ne développent guère de politique volontariste d'implication de leurs assurés, en dehors de leur expression à travers le vote : en cela, elles se démarquent de certaines entreprises commerciales qui cherchent à développer des formes de co-création avec leurs clients (par exemple au sein de communautés de marques). Aujourd'hui, dans les entreprises d'assurance mutualiste, ce rôle est dédié aux élus, qui de par leur qualité d'assureurs-assurés sont en quelque sorte « copropriétaires » de la valeur de lien de l'offre produite. Or parce que dans l'entreprise d'assurance la dimension « émotionnelle négative » est forte, on observe que son système contractuel s'estompe pour se mettre au service du lien social, c'est-à-dire que progressivement « le lien importe plus que le bien ». Cette spécificité permet d'expliquer que les mutuelles d'assurance entendent garder cette maîtrise sur la source et la nature de la valeur de lien. Cette spécificité est-elle consubstantielle au mutualisme ou résulte-t-elle d'une stratégie ? Nous penchons pour le premier terme de l'alternative. Cependant, parce que la légitimité du modèle mutualiste est interpellée jusque dans ses fondements dans sa capacité à redynamiser un engagement de ses sociétaires, les mutuelles doivent envisager la façon de recréer un lien avec leurs assurés, et cela relève bien de la stratégie. Il est alors possible d'escompter que, dès lors que le simple sociétaire se verra impliqué concrètement dans des activités de co-création avec la mutuelle, il se reconnaîtra davantage comme membre d'un collectif fonctionnant sur le registre du don et de la dette ; mais cela suppose que sa mutuelle reconnaisse individuellement chacun d'entre eux, dans la pluralité du sociétariat.

Ensuite, notre travail complète les modèles préalablement élaborés dans le champ du marketing des services et notamment la typologie de Rémy (2000). L'auteur propose quatre types de lien : transactionnel, relationnel, socialisant et communautaire, qui trouvent écho auprès de nos

répondants. Nous avons étendu cette typologie en lui adjoignant trois types de lien propres à l'univers mutualiste : un lien de propriété, un lien de solidarité et un lien générationnel (*tableau 3, en page suivante*).

Une définition de la valeur de lien

La valeur de lien peut alors être définie comme étant l'ensemble des signes, gestes, attitudes, comportements des partenaires, tendant à rompre la dissymétrie fondamentale « acheteur-vendeur » inhérente à la sphère marchande et ainsi à « tempérer l'altérité créée par le contrat », et ce dans la perspective de l'établissement entre eux d'une relation fondée sur la reconnaissance mutuelle.

Il apparaît que le secteur de l'assurance mutualiste est particulièrement propice au développement de la valeur de lien ainsi définie. D'abord, parce que le lien juridique établi par la police d'assurance crée un lien durable avec les assurés, condition nécessaire à l'instauration d'une valeur de lien. Ensuite, parce que sa dimension humaine est propice à l'établissement d'une relation « chargée d'humanité », puisqu'il concerne la vie, la protection de la famille et aujourd'hui la préservation de l'environnement, la mobilité durable. Enfin, parce qu'elle correspond à un choix assumé par les stratégies d'entreprises mutualistes, à condition qu'elles laissent à leurs conseillers la liberté de « s'engager au-delà du contrat », sinon il y a peu de possibilités de développer une valeur de lien supérieure.

Conclusion

Ce travail nous conduit au cœur du management mutualiste et propose de rénover le modèle de gouvernance et d'engagement des sociétaires. Nous proposons de mettre en place une culture du lien en capitalisant sur le comportement d'engagement et de résistance des personnels en contact, car pour cette catégorie d'acteurs le lien importe plus que le bien, à condition de leur accorder l'autonomie nécessaire, c'est-à-dire de pouvoir déroger à des pratiques codifiées pour entrer en empathie avec leur partenaire. Inversement, on peut se demander si la tendance à la normalisation des interactions entre personnels en contact et clients-sociétaires n'engendre pas de la co-destruction de valeur pour les deux parties : pour le client (perte de reconnaissance), pour l'entreprise (perte du client), et ce d'autant plus dans un groupe comme la Macif où l'effet de taille tend à distendre la relation sociétaire et à s'accompagner d'un phénomène de centralisation.

Ce redimensionnement n'est pas sans conséquences sur la gouvernance et le rôle du sociétaire, qui risque de renforcer la « déconnexion » observée tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. Il y a donc une réflexion globale à mener tant sur le plan de la gouvernance que sur celui du lien sociétaire-salarié (profane-professionnel). Ensuite, il s'agit de renouer avec

Tableau 3
Extension de la typologie de Rémy (2000)

Typologie étendue			
Type de lien	Lien de propriété	Lien de solidarité	Lien générationnel
Caractéristiques			
Désir de lien	Communauté politique	Communauté de partage	Communauté durable
Valeur de lien	La valeur de lien est « accidentelle », selon les circonstances et les profils. Elle peut : <ul style="list-style-type: none"> • préexister <i>a priori</i> à l'acte d'adhésion ; • être créée <i>a posteriori</i>, émerger dans le cadre des relations avec le personnel en contact. La valeur de lien s'exprime alors à travers la reconnaissance d'un modèle « autre », à la fois source d'identification, vecteur d'un sentiment d'appartenance, et de différenciation 	La valeur de lien est « atavique ». Elle résulte du besoin (conscient ou inconscient) de s'associer dans a perspective de la survenue d'un risque tant à titre individuel qu'à titre collectif	La valeur de lien est culturelle. Elle émerge d'un prosélytisme familial
Nature de la participation du client	Ethique-politique	Ethique-sociale	Affective-durable
Rôle du personnel en contact	<ul style="list-style-type: none"> • Rôle pédagogique du mode de fonctionnement de l'organisation : il s'agit de faire connaître, car l'adhésion engage la responsabilité de chacun • Décliner l'identité en action en vue d'influencer des choix de consommation 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les secours nécessaires standards et exceptionnels ; il s'agit d'une éthique de mobilisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Rôle de conviction et de transformation • Relation fondée sur une éthique de l'action associée à une dimension « amicale »
Actions marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Actions de co-création (offre-services) et d'implication dans la gouvernance (au-delà du vote) • Actions visant à supporter des actions dans les territoires ou des associations • Intensification des communications sur l'économie sociale 	<ul style="list-style-type: none"> • Globale : informer sur les dispositifs de solidarité et de prévention • Spécifique : stimuler des comportements de coresponsabilité 	Actions visant à transformer l'assurance en un sujet « liant » entre les générations autour de préoccupations familiales et assurancielles liées à l'allongement de la vie (nécessité d'accompagnement) et aux enjeux de la mobilité durable

une logique d'alliance en sachant impliquer les sociétaires – bien au-delà de leur expression par les bulletins de vote – dans la production de services et la co-création de valeur.

Enfin, nous pensons que la typologie des liens présentée peut servir d'outil analytique en vue de structurer des axes de développement pour les départements marketing et commercial, et nourrir éventuellement une réflexion de politique de gestion des ressources humaines au sein des mutuelles d'assurance et plus largement pour les entreprises d'économie sociale. Pour renforcer l'éthique de la relation, il convient : (a) de favoriser le développement d'actes de coresponsabilité en suscitant des comportements collectifs exemplaires et moins risqués ; (b) de réactiver le lien générationnel qui interpelle les assureurs quant à leur capacité à maintenir le lien dans un contexte d'augmentation des risques.

Nous avons cependant identifié des limites à ce travail qui sont liées aux choix méthodologiques. Tout d'abord, le travail centré sur le rapport de l'entreprise mutualiste avec ses sociétaires à travers le regard des personnels en contact propose une vision partielle de ce qui reste vivace de la valeur de lien dans le monde mutualiste ; il manque une vision plus large « de la base au sommet ». Ensuite, notre investigation, menée au sein d'une seule organisation mutualiste, en limite la validation externe des résultats. Afin de remédier à ces limites nous suggérons en priorité d'appliquer notre démarche à d'autres typologies de corps sociaux, dans l'assurance mutualiste et au-delà à d'autres secteurs d'activité. Il nous apparaît également pertinent d'interroger la ligne hiérarchique des organisations mutualistes pour comprendre si cette dimension du don nourrit les relations interpersonnelles, dans la perspective d'une approche globale de la valeur de lien.

Il nous semble toutefois que, si les mutuelles veulent renouer avec une forme d'idéal démocratique, elles doivent s'ouvrir, sous des formes qui restent à définir, à tout un foisonnement d'initiatives auto-organisées, décentrées, anti-institutionnelles. Ce type d'initiatives d'ordre associatif permettra de nourrir les valeurs fondatrices des mutuelles et de réaffirmer le dessein social qu'elles poursuivent depuis leur origine : la solidarité, l'esprit de l'alliance, l'association. C'est en initiant des projets d'association de cette nature que les mutuelles pourront passer d'une culture de fragmentation à une culture de (re)liaison, renouant avec un esprit du mutualisme rénové. Une voie pour y parvenir est de capitaliser sur le lien de propriété qui les unit à leurs assurés dans un contexte marqué par l'infidélité des consommateurs. C'est en invitant les sociétaires à redevenir copropriétaires de leur mutuelle que les entreprises d'assurance mutualistes conserveront cet avantage « génétique ». ●

Bibliographie

- Allemand S.**, 1999, « Echange et lien social », *Sciences humaines*, n° 93 (avril), p. 18-33.
- Alter N.**, 2009, *Donner et prendre : la coopération en entreprise*, La Découverte, Paris.
- Arnould E. J., Thompson C. J.**, 2005, « Consumer culture theory (CCT): Twenty years of research », *Journal of consumer research*, 31, march, p. 868-882.
- Badot O., Cova B.**, 1995, « Communauté et consommation : prospective pour un marketing tribal », *Revue française du marketing*, n° 151, p. 5-17.
- Bergadaà M.**, 2006a, « Le don d'objets : dimensions centrales et profils de donateurs aux œuvres de bienfaisance », *Recherche et Applications en marketing*, mars, vol. 21, n° 1, p. 19-39
- Bergadaà M.**, 2006b, « Une stratégie de recherche constructive appliquée aux services culturels : l'exemple du Musée olympique, de son concept et de ses profils types de visiteurs », *Recherche et Applications en marketing*, mars, vol. 21, n° 3, 91-113.
- Caillé A.**, 2007, *La quête de reconnaissance, nouveau phénomène social total*, La Découverte, Paris.
- Chantelat P.**, 2002, « La nouvelle sociologie économique et le lien marchand : des relations personnelles à l'impersonnalité des relations », *Revue française de sociologie*, vol. 43, 3, p. 521-556.
- Closse E.**, 2004, « Les politiques mutualistes : étude de la dimension politique du militantisme mutualiste », DEA de sociologie politique et de politique publique, Institut d'études politiques de Paris.
- Cohen-Emerique M.**, 1993, « L'approche interculturelle dans le processus d'aide », *Santé mentale au Québec*, XVIII, p. 71-92.
- 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 », *Recma*, n° 312.
- Cova B.**, 1995, *Au-delà du marché : quand le lien importe plus que le bien*, L'Harmattan, Paris.
- Cova B.**, 1997, « Community and consumption, towards a definition of the linking value of products and services », *European Journal of marketing*, vol. 31, 3/4, p. 297-316.
- Cova B., Kozinets R. V., Shankar A.**, 2007, *Consumer tribes*, Butterworth-Heinemann, Elsevier.
- Curbatov O.**, 2002, « La construction et la modélisation du *knowledge marketing* : le rôle des TIC dans le projet gala TIC », *Cahier de recherche*, université de Nice-Sophia Antipolis.
- De Bandt J., Gadrey J. (dir.)**, 1994, *Relations de service, marché de service*, CNRS Editions, Paris.
- Demazière D., Dubar C.**, 2004 (2007), *Analyser les entretiens biographiques : l'exemple de récits d'insertion*, Les Presses de l'université de Laval.
- Dujarier M. A.**, 2008, *Le travail du consommateur*, La Découverte, Paris.
- Durkheim E.**, 1977, *De la division du travail social*, PUF, Paris
- Eiglier P., Langeard E.**, 1994, « Relation de service et marketing », *Décisions marketing*, n° 2, p. 13-21.
- Fuchs V.**, 1968, *The service economy*, Columbia University Press, New York.
- Gadrey J.**, 1996, *L'économie des services*, La Découverte, « Repères », Paris.
- Godbout J. T.**, 2007, *Ce qui circule entre nous : donner recevoir rendre*, Seuil, Paris.
- Godbout J. T., Caillé A.**, 1992, *L'esprit du don*, La Découverte, Paris.
- Granovetter M.**, 1983, « The strength of weak ties: A network theory revisited », in R. Collins (dir.), *Sociological theory*, Jossey-Bass, San Francisco, p. 201-233.

Hénault G., Spence M., 2006, *Marketing international, synergie, éthique et liens*, Presses de l'université du Québec.

Hérail M., 2000, « Le lien coopératif au sein des sociétés coopératives », *Recma*, n° 278

Hirschman E. C., Holbrook M. B., 1992, *Postmodern consumer research: The study of consumption as text*, Newbury Park, California, Sage Publications.

Hirschman E. C., Holbrook M. B., 1995, *Consumer research: Introspective essays on the study of consumption*, Thousand Oaks, Sage Publications.

Honneth A., 2000, *La lutte pour la reconnaissance*, Editions du Cerf, Paris.

Mauget R., Forestier M., 2001, « De la coopérative au groupe coopératif agro-alimentaire : quelle gouvernance ? », *Recma*, n° 279.

Mauss M., 1924, *Essai sur le don*, publié initialement dans *L'Année sociologique*, repris dans *Sociologie et anthropologie* (1^{re} édition, 1950 [2004]), PUF, Paris

Ory J.-N., Gurtner E., Jaeger M., 2006, « Les enjeux des mutations récentes des groupes bancaires coopératifs français », *Recma*, n° 301.

Polanyi K., 1944 (1983), *La grande transformation*, Gallimard, Paris.

Rémy E., 2000, « Le lien social dans les échanges marchands de service : concept de services de lien et habillage social », thèse de doctorat, université de Rouen.

Singly (de) F., 2003, *Les uns avec les autres : quand l'individualisme crée du lien*, Hachette Littératures.

Soulage F., 2003, « De la difficulté de concilier contrôle et démocratie, le cas des groupes coopératifs et d'économie sociale », *Recma*, n° 287.

Tönnies F., 1887 (1977), *Communauté et société : catégories fondamentales de la sociologie pure*, Retz-CEPL.

Weber J., 2009, « Entre idéal et expérience vécue : du concept de valeur de lien à son expression au sein des entreprises d'assurance mutualistes, le cas du groupe Macif », thèse de doctorat.